

---

Ansgar Münsterjohann

**Organisationsberatung  
und Widerstand**

Kommunikation in Organisationen

Ansgar Münsterjohann

Sturmsberg 14

52351 Düren

T. 0 24 21 / 29 11 59

F. 0 24 21 / 12 37 16

E. [muensterjohann@t-online.de](mailto:muensterjohann@t-online.de)

[www.ansgar-muensterjohann.de](http://www.ansgar-muensterjohann.de)

Profil Supervision: [www.supervisionkoeln.de](http://www.supervisionkoeln.de)

Weiterbildungen "Supervision" und "Führen": [www.holtmann-scheuermann.de](http://www.holtmann-scheuermann.de)

Organisationsberatung: [www.NetzwerkRheinland.de](http://www.NetzwerkRheinland.de)

Fortbildungen: Individual Training, Birgit Krug & Ansgar Münsterjohann GbR, [www.individual-training.de](http://www.individual-training.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
1.1 Problemaufriss	4
1.2 Einführung in die Fragestellung	5
1.3 Gang der Arbeit	7
<b>2. Organisation oder organisieren?</b>	
<b>- Zum Begriff der Organisation -</b>	<b>9</b>
2.1 Organisationstheorien	9
2.1.1 Metaphern für Organisationen	9
2.1.2 Organisationstheoretische Ansätze	11
2.2 Organisationsbegriffe	16
2.2.1 Dimensionen des Organisationsbegriffs	16
Der strukturele Organisationsbegriff 17	
Der funktionale Organisationsbegriff 19	
2.2.2 Der Organisationsbegriff dieser Arbeit	21
2.3 Unternehmen als Organisationen	23
2.4 Rolle und Person in Organisationen	24
2.5 Die Dynamik von Organisationen	25
<b>3. Organisationen entwickeln</b>	
<b>- Zum Begriff der Organisationsentwicklung -</b>	<b>30</b>
3.1 Der Begriff Organisationsentwicklung	30
3.2 Geschichte der Organisationsentwicklung	34
3.3 Konzepte der Organisationsentwicklung	36
Ziele 36, Menschenbilder 36, Prinzipien 37	
Abgrenzungen zu anderen Beratungsformen 39	
3.4 Probleme der Organisationsentwicklung	41
<b>4. Organisationsentwicklung als Prozess</b>	<b>45</b>
4.1 Arbeitsweise der Organisationsentwicklung	45
4.1.1 Grundlegende Vorgehensweisen	45

Personaler Ansatz, strukturaler Ansatz, Prozessberatung 45 Aktionsforschung 46, Ansatzpunkte im Unternehmen 47	47
4.1.2 Instrumente und Interventionen	47
Instrumente 47, Interventionen 49	
4.2 Der Prozess der Organisationsentwicklung	51
4.2.1 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	51
4.2.2 Der Prozesscharakter der Organisationsentwicklung	55
4.3 Probleme im Prozess der Organisationsentwicklung	58
4.3.1 Theoretische Bruchstellen	58
Allgemeine Bruchstellen 58	
Bruchstellen aufgrund von Widerstand 60	
4.3.2 Praktische Bruchstellen	65
Allgemeine Bruchstellen 65	
Bruchstellen aufgrund von Widerstand: Fallstudien 66	
<b>5. Widerstand im Prozess der Organisationsentwicklung</b>	<b>73</b>
5.1 Widerstand - eine psychoanalytische Betrachtung	74
5.1.1 Der psychoanalytische Widerstandsbegriff	76
5.1.2 Angst und Widerstand	79
5.1.3 Die Berechtigung von Widerstand	80
5.2 Widerstand und Organisationsentwicklung	83
5.2.1 Zur Übertragbarkeit des Widerstandskonzepts in die Organisationsentwicklung	83
5.2.2 Widerstand in Gruppen	86
Exkurs: Theorie des Gruppenprozesses 86	
Gruppenprozess und Widerstand 89	
Exkurs: Theorie der Gruppenrollen 90	
Gruppenrollen und Widerstand 91	
5.2.3 Widerstand im Konzept von Organisationsentwicklung	92
Widerstandsphänomene 93, Widerstandsanlässe 95	
Psychoanalytische Deutung des Widerstands in der Organisationsentwicklung 96	
Theorie des Umgangs mit Widerstand 102	
5.3 Zum Umgang mit Widerstand im Prozess der Organisationsentwicklung	107
5.3.1 Widerstand in der Praxis der Organisationsentwicklung	107
Arbeiten an der Oberfläche 107	

Die vorübergehende Verschlechterung	108
Wiederholen und Durcharbeiten	109
Widerstandsbearbeitung als Hauptintervention	111
5.3.2 Widerstand und Prozessgestaltung	111
Methodische Konsequenzen	112
Exkurs: Kommunikation und Widerstand	115
Exkurs: Konflikt und Widerstand	117
Exkurs: Gruppenarbeit und Widerstand	119
5.3.3 Widerstand und die Rolle der Beratenden	121
BeraterInnenrolle und Widerstand	121
BeraterInnenverhalten	124
BeraterInnen im Widerstand	126
Zusammenfassung: BeraterInnen und Widerstand	128
5.4 Schlussbemerkungen	130
<b>Literatur</b>	<b>135</b>

Die Literatur wird durchforscht werden

Die auf die goldenen Stühle gesetzt sind, zu schreiben  
Werden gefragt werden nach denen, die  
Ihnen die Röcke webten.  
Nicht nach ihren erhabenen Gedanken  
Werden ihre Bücher durchforscht werden, sondern  
Irgendein beiläufiger Satz, der schließen läßt  
Auf eine Eigenheit derer, die Röcke webten  
Wird mit Interesse gelesen werden, denn hier mag es sich um Züge  
Der berühmten Ahnen handeln.

Bertold Brecht<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemaufriss

"Alle mit der Einführung einer Marketing-Organisation verbundenen Änderungen lösen meist Anpassungswiderstände der Organisationsteilnehmer aus. Solche Widerstände ergeben sich nicht nur aus der Tatsache, dass neue Stellen geschaffen, andere Qualifikationen vorausgesetzt und evtl. Umgruppierungen innerhalb der Unternehmung notwendig werden. Vielmehr bedeutet die konsequente Institutionalisierung des Marketing auch stets eine Verlagerung der Machtstrukturen von produktionsorientierten zu den marktorientierten Tätigkeiten. Daher bedarf es neben der sachlichen immer der psychologischen Vorbereitung bei organisatorischen Änderungen. Inner- und außerbetriebliche Ausbildungsprogramme tragen zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit und -willigkeit der Organisationsteilnehmer und damit auch zur erfolgreichen Durchsetzung des Marketing-Gedankens in der Unternehmung bei."<sup>2</sup>

Dieses etwas ältere Zitat eines anerkannten Autors, Marketingprofessor in Münster, macht am Thema "Einführung einer eigenständigen Marketingorganisation in Unternehmungen" zweierlei über den Prozess der Organisationsentwicklung deutlich. Einerseits ist bei organisatorischen Veränderungen meist mit dem "Problem" des Widerstands der Betroffenen zu rechnen, andererseits ist eine wahrscheinliche Reaktion der Unternehmensleitung darauf die "psychologische Vorbereitung". Die MitarbeiterInnen sollen im o.g. Zitat um ihre "Anpassungswiderstände" gebracht werden, indem sie durch Schulungen für bereits beschlossene Veränderungen "motiviert" werden. Mit den Betroffenen wird nicht über das "Ob" und "Wie" der geplanten Maßnahmen gesprochen. Letztlich soll die Einführung einer neuen Organisationsform "durchgesetzt" werden.

Voraussetzung eines solchen Vorgehens ist, dass die Unternehmensleitung und ihre BeraterInnen bereits über ein - aus ihrer Sicht - richtiges Konzept verfügen. Insofern können als Widerstände nur solche der Anpassung an das bereits als richtig Erkannte und daher

---

<sup>1</sup> Brecht, Gesammelte Gedichte, 1976, S. 740.

<sup>2</sup> Meffert, Art. Marketing, in: Management-Enzyklopädie, 1971, S. 383-413, S. 411.

dann definitiv Vorgegebene aufgefasst werden. Die Frage ist nicht, was sich in diesem Widerstand ausdrückt und ob es sinnvoll, d.h. auch effektiv, für das Unternehmen sein könnte, sich damit inhaltlich auseinanderzusetzen.

Als "Betroffene" der organisatorischen Veränderungen im Sinne des Zitats sind daher nicht die Mitglieder der Unternehmensleitung anzusehen, sondern nur die übrigen MitarbeiterInnen des Unternehmens. In dieser Arbeit werden als "Betroffene" oder "Beteiligte" der Organisationsentwicklung alle Mitglieder eines Unternehmens oder Unternehmensteils - einschließlich der Leitung und der AuftraggeberInnen - bezeichnet, die von den Veränderungen direkt betroffen sind.

## 1.2 Einführung in die Fragestellung

Die Entwicklung neuer Technologien, die Veränderung der strategischen Anforderungen an Unternehmen und die zunehmende Bedeutung der Qualität und Flexibilität der Leistungserstellung machen in Wirtschaftsunternehmen einen Veränderungsprozess erforderlich. Die wirtschaftenden Organisationen, um die es in dieser Arbeit geht, versuchen zielgerichtet Gewinne zu erwirtschaften. Die Veränderungen in den Produktionsbedingungen und die Zielbezogenheit machen für Unternehmensorganisationen das Überdenken und die Neugestaltung von Führungs- und Organisationsstrukturen sowie von Aufgabenverteilungen und Arbeitsabläufen zu einer wichtigen Aufgabe. Die Veränderung von Organisationen und des Verhaltens ihrer Mitglieder geschieht in einem Prozess der Entwicklung der Organisation, der unterschiedlich bewusst wahrgenommen und gestaltet wird. Wenn für diesen Prozess, das "Management des geplanten Wandels von Organisationen"<sup>3</sup>, Unterstützung von außen in Form von Beratung gesucht wird, sprechen wir - im Vorgriff auf eine genauere Definition - von Organisationsentwicklung. Im Vordergrund der Organisationsentwicklung stehen dabei die strukturellen Ursachen der Probleme und die Veränderung dieser Strukturen (Organisationsregelungen, Führungsstile, Informationspolitik, Konfliktregelungsverfahren usw.). Die an einzelnen Personen orientierten Maßnahmen (Training, MitarbeiterInnengespräche usw.) werden nur eingesetzt, soweit es für die o.g. organisatorischen Veränderungen erforderlich erscheint. Organisationsentwicklung versucht, eher durch länger- als durch kurzfristige Maßnahmen den Wandel zu begleiten und zu unterstützen.

Die Geschichte der Organisationsentwicklung, ihre Konzepte und die Anforderungen an sie sind recht vielfältig. Nachdem von Mitte der 70er Jahre bis Mitte der 80er Jahre ausführlich zur Organisationsentwicklung publiziert wurde, wurde es ruhiger um dieses Thema, so dass es schien, als ob eine theoretische und/oder praktische Krise die Organisationsentwicklung ergriffen hätte. Dass Organisationsentwicklung kein Modethema ist, zeigen die neuen Anwendungsfelder in der Reform der öffentlichen Verwaltung und der Neuorganisation der Gewerkschaften. Im Wirtschaftsbereich entwickeln sich aktuell im Rahmen veränderter Arbeits- und Produktionsformen wie Lean Management und Lean Production neue Konzepte von Führung, Personalentwicklung und Kooperation. Die Erhöhung der Produktivität und Qualität erfordert aufgrund der komplexer werdenden Produktionsabläufe vielfach eine

---

<sup>3</sup> Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987.

Verbesserung der Kommunikation und der Abläufe in der Organisation. Dadurch wächst die Bedeutung der Organisationsformen und der Kooperationsfähigkeiten der MitarbeiterInnen für einen konkurrenzfähigen Produktionsprozess.

Bei anstehenden Veränderungen von Organisationen stehen die MitarbeiterInnen oft vor großen Problemen bei der Handhabung der neuen Kommunikationsanforderungen und Kooperationsmethoden. Das einleitende Zitat und Erfahrungsberichte aus Unternehmen weisen darauf hin, dass sie *nach* der Veränderung der Organisation ihre kommunikativen Fähigkeiten in die Organisation einbringen sollen, dass sie jedoch *während* dieses Veränderungsprozesses nicht an den Entwicklungen beteiligt werden und ihnen daher? auch skeptisch gegenüber stehen.

Dieser Vorgehensweise steht die in der Organisationsentwicklung übliche entgegen. Organisationsentwicklung als Beratungsprogramm vertritt ein Konzept, dass nicht zur "Erhöhung der Anpassungsfähigkeit" beitragen will, sondern die Betroffenen zu Beteiligten am Prozess der Entwicklung der Organisation machen will. Werden die Betroffenen in konkreten Beratungsprozessen beteiligt, stellt sich unter Umständen heraus, dass die MitarbeiterInnen befürchten ihre Interessen würden negativ tangiert. Weil sie sich vor unkalkulierbaren Veränderungen und Verlusten schützen wollen, stehen sie der Veränderung der Organisation und dem Beratungsprozess skeptisch gegenüber oder blockieren - offen oder verdeckt - beides. Der Hintergrund der zurückhaltenden bis ablehnenden Verhaltensweisen wird bei den Betroffenen oft wesentlich bestimmt vom bewussten oder unbewussten Erleben von Angst, sei es um den Arbeitsplatz oder vor beruflichen Benachteiligungen. Die genannten zurückhaltenden Verhaltensweisen und die ihnen zugrunde liegenden Gefühle von Angst werden im Vorgriff auf eine genauere Definition als Widerstand bezeichnet.<sup>4</sup>

Dieser Widerstand trifft auf das vorgegebene Ziel der Unternehmensleitung, die Organisation in einer bestimmten Richtung zu entwickeln. Dieses Ziel wird als Auftrag an die Beratung formuliert und ist mit Vorgaben und Wünschen bezüglich des angestrebten Zustands am Ende der Beratung verbunden. Diese inhaltliche Füllung des Auftrags seitens der Unternehmensleitung und die Wünsche der Betroffenen können in Konflikt miteinander stehen.

Deutlich wird dieses Problem an dem Spannungsfeld, in dem die Rolle der BeraterInnen steht. Das ursprüngliche Beratungskonzept kann zwischen den Ansprüchen der AuftraggeberInnen und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen zerrieben werden. Dabei muss bedacht werden, dass im Beratungsprozess eine finanzielle Abhängigkeit der Beraterin von der Unternehmensleitung besteht: Wird der Auftrag gekündigt oder aufgrund konzeptioneller Differenzen zwischen Beraterin und Unternehmensleitung gar nicht erst erteilt, findet keine Organisationsentwicklung statt - zumindest nicht mit dieser Beraterin. Hier erhält die Frage des Umgangs mit Abhängigkeit und der Rollengestaltung seitens der Beraterin eine wichtige Funktion im Prozess der Organisationsentwicklung.

Damit wird die Fragestellung dieser Arbeit deutlich. Organisationsentwicklung bewegt sich in dem Spannungsfeld aus den vier Polen: Beratende - AuftraggeberIn - Betroffene - Thema (z.B. gewünschte Organisationsveränderung). Wie kann Organisationsentwicklung ihr Konzept der MitarbeiterInnenbeteiligung umsetzen, wenn die MitarbeiterInnen im Rahmen

---

<sup>4</sup> Bis zur Definition von Widerstand in Kapitel 5 wird der Begriff Widerstand in den wörtlichen Literaturdarstellungen übernommen, ohne seine - meist nicht explizit vorhandene - Definition zu problematisieren.

ihrer Mitwirkung Interessen einbringen, die quer zum ursprünglichen Auftrag der Unternehmensleitung an die BeraterInnen liegen?

### **1.3 Gang der Arbeit**

Das Thema Organisationsentwicklung wird in Teil 2 durch die Darstellung unterschiedlicher Ansätze der Organisationstheorie und die Erläuterung differierender Organisationsbegriffe eröffnet. Es wird ein Organisationsbegriff ausgewählt, der für das anwendungsorientierte Vorgehen der Organisationsentwicklung geeignet erscheint. Die Darstellung unterschiedlicher Konzepte und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung in Teil 3 entfaltet die Grundlage, auf der in Teil 4 der Prozesscharakter der Organisationsentwicklung und seine Probleme ausgeführt werden. Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit dem Prozessgeschehen, den Phasen und den Rollen in der Organisationsentwicklung sowie den Versuch die in der Theorie und der Praxis vorhandenen Erfahrungen mit Problemen des prozessorientierten Vorgehens anhand von Fallstudien aus der Literatur zugänglich zu machen.

Schwierigkeiten bei dem angestrebten prozessorientierten Vorgehen in der Organisationsentwicklung können teilweise auf das Phänomen des "Widerstands" der von den Maßnahmen der Organisationsentwicklung Betroffenen zurückgeführt werden. Daher wird in Teil 5 eine begriffliche Basis für den Aspekt des Widerstands in der Organisationsentwicklung geschaffen um dann den Umgang mit diesem Phänomen theoretisch und praktisch in das Konzept und die Strategie der Organisationsentwicklung zu integrieren.

Vielleicht ist es den Leserinnen und den Lesern so vorgekommen, als wenn nur die Frauen angesprochen wurden, weil ich bisher nur weibliche Endungen benutzt habe. Die deutsche Grammatik bietet kaum geschlechtsneutrale Endungen an. Nun möchte ich aber nicht immer das Geschlecht z.B. des Beratenden betonen - obwohl dieser Einflussfaktor eine eigene Untersuchung lohnt/wert ist - sondern ihre bzw. seine beratende Funktion.

Ich gebrauche daher in loser Folge abwechselnd die weibliche oder die männliche Endung um zu erreichen, dass sich hin und wieder beide Geschlechter „mitgemeint“ fühlen müssen - vielleicht ist auch dies ein Beitrag zu Organisationsentwicklung. Wo speziell Frauen oder Männer gemeint sind, ist dies ausdrücklich erwähnt.

---

"Man erzählt, dass drei Schiedsrichter über die Frage des Pfeifens von unvorschriftsmäßig ausgeführten Schlägen uneins waren. Der erste sagte: 'Ich pfeife sie, wie sie sind.' Der zweite sagte: 'Ich pfeife sie, wie ich sie sehe.' Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagte: 'Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife.'"<sup>5</sup>

## **2. Organisation oder organisieren? - Zum Begriff der Organisation -;**

Zur Einführung erläutere ich zunächst unterschiedliche Organisationstheorien und -begriffe. Anschließend wähle ich einen Organisationsbegriff aus, der für die Darstellung des anwendungsorientierten Konzepts der Organisationsentwicklung geeignete theoretische Anknüpfungspunkte bietet um insbesondere den Prozesscharakter der Organisationsentwicklung und das Thema Widerstand der Betroffenen zu integrieren.

### **2.1 Organisationstheorien**

Den verschiedenen Richtungen der Organisationsforschung liegen unterschiedliche Bilder von Organisationen - Metaphern - zugrunde, die in einem Zusammenhang kaum prüfbarer Annahmen, Wertungen und Weltanschauungen stehen. Diese Metaphern erleichtern die Einordnung unterschiedlicher organisationstheoretischer Ansätze und ihrer Voraussetzungen.

#### **2.1.1 Metaphern für Organisationen**

*Die Maschinenmetapher*<sup>6</sup> betrachtet Organisationen als Werkzeug, organisiert nach dem Vorbild der preußischen Militärordnung und der bürokratischen Verwaltung. Unterstützt durch die zunehmende Mechanisierung in der Produktion und durch die fortschreitende Arbeitsteilung - die Trennung von Hand- und Kopfarbeit und die kleinschrittige Zerlegung der Arbeitsverrichtungen, wie sie sich im "Scientific Management" von Taylor niederschlägt - , dient Organisation in diesem Verständnis der Kontrolle der Aufgabenbewältigung durch die Spitze der Organisation. Erreicht wird dies im Sinne des Bürokratiemodells von Max Weber durch Aufgabenspezialisierung und Stellenbildung, hierarchische Koordination, die Steuerung der Arbeit durch Regeln und Normen und die Kontrollierbarkeit aller wichtigen Vorgänge durch Aktenmäßigkeit.

---

<sup>5</sup> Simons, Persuasion, 1976, S. 29, zitiert nach: Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S 9.

<sup>6</sup> Vgl. Scholl, Grundkonzepte der Organisation, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 409-444, insbesondere 411-417. Scholl bezieht sich auf Morgan, Images of organization, 1986.

*Die Bedürfnismetapher* bildete sich als Bild für Organisationen durch die Kritik am Maschinenmodell, das die Motivation der Organisations- oder Unternehmensmitglieder für ihre Tätigkeit nicht berücksichtigt. Die "Human-Relations-Bewegung" rekurrierte ausgehend von Kurt Lewin, dem Begründer der Kleingruppenforschung,<sup>7</sup> auf die Bedürfnisse nach Kontakt, Anerkennung und Selbstverwirklichung. Diese seien zu berücksichtigen und durch einen angemessenen Führungsstil zu fördern, um eine Erhöhung der Produktivität zu erreichen.

*Die Problemlösungsmetapher* geht von den Problemen aus, die Organisationen lösen müssen. Dazu bilden sie Ziele, entwickeln Lern- und Problemlösungsaktivitäten und treffen Entscheidungen. Ausführlich beschrieben wird dies von March und Simon.<sup>8</sup>

*Die Politikmetapher* analysiert die Interessenskonflikte, wie sie in der Organisation von Unternehmen beispielsweise zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern oder zwischen Abteilungen bestehen. Bei der Betrachtung dieser "Mikropolitik"<sup>9</sup> spielt das Herrschafts- und Verteilungsproblem eine zentrale Rolle.

*Die Organismusmetapher* ist biologisch inspiriert und betrachtet Organisationen als offene Systeme, die sich mit ihrer Umwelt entsprechend ihrer inneren Leitdifferenz austauschen und dadurch reproduzieren. Dazu müssen sie die Komplexität der Umwelt als innere Differenzierung in der Form von Subsystemen abbilden. Die Idee der Selbstorganisation und des Wandels durch Rückkopplungseffekte gehört in diesen Zusammenhang. Katz und Kahn<sup>10</sup> zeigen mit Hilfe der Rollentheorie, wie sich aus individuellen Handlungen organisationale Strukturen bilden.

*Die Kulturmetapher* betrachtet Organisationen als Minigesellschaften mit eigener Kultur, die sich durch gemeinsame Interpretationen, Werte und Normen sowie sinnstiftende Mythen und Rituale auszeichnen.

*Die Kostenmetapher* geht davon aus, dass Organisationen ihre Austauschprozesse so gestalten, dass die zusätzlichen Kosten von Transaktionen minimiert werden. Daraus ergibt sich die Wahl Transaktionen über den Markt oder im eigenen Unternehmen durchzuführen. Dies ist ein bestimmender Faktor für die Größe von Wirtschaftsorganisationen.

*Die Ausbeutungsmetapher* geht von Phänomenen wie der Produktion gefährlicher Güter, der Werbung für gesundheitsgefährdende Produkte, der Umweltverschmutzung, der Beeinträchtigung der Arbeitnehmer und der Macht multinationaler Konzerne aus. Die Verbindung des organisationalen und des gesellschaftlichen Herrschafts- und Verteilungsproblems steht hier im Mittelpunkt.

Die angeführten Organisationsmetaphern helfen die Hintergründe der wichtigsten Zweige der Organisationstheorie und die sie prägenden Grundannahmen zu beleuchten.

### 2.1.2 Organisationstheoretische Ansätze

---

<sup>7</sup> Vgl die Literatur zum Human-Relations-Ansatz im Punkt 2.1.2

<sup>8</sup> Vgl. March, Simon, Organisation und Individuum, 1976, Original: Organizations, 1958.

<sup>9</sup> Vgl. Scholl, Art. Politische Prozesse in Organisationen, in: HWO, 1992, Sp. 900-912.

<sup>10</sup> Vgl. Katz, Kahn, The social psychology of organizations, 1966.

Die einflussreichsten Organisationstheorien werden im Folgenden skizziert um anhand dieses Überblicks einen bestimmten Theorieansatz begründet auszuwählen.<sup>11</sup>

Die *Rationalitätstheorie* der Organisation basiert auf der Maschinenmetapher und setzt beim rationalen, nutzenmaximierenden Handeln der Individuen und der zweckoptimalen Gestaltung der Organisationsstruktur an. Steuerung und Kontrolle verbunden mit materiellen Anreizen sollen zu effektivem Arbeiten führen. Dieser Ansatz wurde durch das Konzept der "ingeschränkten Rationalität"<sup>12</sup>, erweitert um der begrenzten menschlichen Wahrnehmungsfähigkeit und Informationsverarbeitungskapazität sowie den komplexen Präferenz- und Nutzenvorstellungen von einzelnen und Gruppen gerecht zu werden. Konsequenzen dieses veränderten Rationalitätsbegriffs für die Gestaltung von Organisationsstrukturen sind u.a. die Dezentralisierung und Selbststeuerung kleinerer Einheiten um die begrenzten Kapazitäten der Individuen besser nutzen zu können. Eine weitergehende Kritik<sup>13</sup> an dem rational orientierten Modell hält Entscheidungs- und Handlungsrationale in Organisationen für einen Mythos<sup>14</sup> oder fasst Entscheidungssituationen als "Mülleimer" der Organisationsmitglieder auf.<sup>15</sup>

Der *Human-Relations-Ansatz*<sup>16</sup> betont gegenüber der Rationalitätstheorie die Bedeutung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen für die Leistungssteigerung. Dieses Ziel soll durch einen kooperativen Führungsstil erreicht werden. Innerhalb dieses Ansatzes entstanden die Theorien von McGregor, Likert und Argyris.

Die Theorie von McGregor führte Ende der 50er Jahre in den USA mit der "Theorie X" und der "Theorie Y" Begriffe für zwei Menschenbilder ein, denen unterschiedliche Führungsstile entsprechen. Der träge Durchschnittsmensch der Theorie X muss zur Arbeit angehalten und autoritär geführt werden, während der Mensch nach Theorie Y motiviert und entwicklungsbereit ist, wenn die organisationalen Bedingungen dies nicht unterdrücken. Führen bedeutet dann, Experte sein und MitarbeiterInnen beraten. Hintergrund der Annahmen von Theorie Y ist die Motivationstheorie von Maslow. McGregors Ansatz wurde sehr populär, empirisch jedoch kaum überprüft, was aufgrund der unklaren Begrifflichkeit auch nicht möglich erscheint. Wichtig ist jedoch die Problematisierung von Vorurteilen über Mitarbeiter.

---

<sup>11</sup> Vgl. Holling, Müller, Theorien der Organisationspsychologie, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 49-69. Zu anderen Darstellungen von Organisationstheorien vgl. z.B. Kieser (Hg.), Organisationstheoretische Ansätze, 1981, Gebert, Rosenstiel, Organisationspsychologie. Person und Organisation, 1992, Rosenstiel, Grundlagen der Organisationspsychologie, 1992 und zusammenfassend: Frese, Art. Organisationstheorie, in: HWO, 1992, Sp. 1706-1733.

<sup>12</sup> Vgl. March, Simon, Organisation und Individuum, 1976, S. 129-159.

<sup>13</sup> Vgl. Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, S. 30-51.

<sup>14</sup> Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981.

<sup>15</sup> Cohen, March, Olson, A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly 17 (1972), p. 1-25.

<sup>16</sup> Vgl. Krüger, Röher, Human Relations, in: Kieser (Hg.), Organisationstheoretische Ansätze, 1981, S. 95-102.

Likert beschäftigte sich in den 60er Jahren in seiner partizipativen Theorie mit der Auswirkung von organisationalen Gruppenstrukturen auf Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Er unterscheidet zwei Formen autoritärer Systeme: das 'ausbeutend autoritäre' Führungssystem (auch System 1 genannt) und eine mildere Form, das 'wohlwollend autoritäre' System (System 2). Aufgrund von Fallanalysen und Literaturstudien hält Likert hingegen partizipative Führungssysteme für produktiver. Hier unterscheidet er ebenfalls zwei Formen: das beratende System (System 3) und das Gruppensystem (System 4).<sup>17</sup> Er schlägt regelmäßige, hierarchieübergreifende Konferenzen in den Unternehmen vor um anstehende Probleme aus der Sicht des Unternehmens zu diskutieren. Dadurch sollen die Organisationsmitglieder an den relevanten Entscheidungen beteiligt werden und die Interaktion innerhalb der Organisation für ihre Persönlichkeit als förderlich erleben. Dieses Vorgehen senkt die Ausschussrate in der Produktion sowie die Abwesenheitsrate und die Fluktuation der Mitarbeiter. Es erhöht die Loyalität und damit auch die Produktion.

Argyris fordert Veränderungen der Organisation, um den Antagonismus zwischen Organisationsstrukturen und individuellen Interessen zu beheben. Dazu entwirft er eine idealtypische Organisationsstruktur, das sogenannte Kollegialsystem. Dieser Ansatz aus den 50er und 60er Jahren erwies sich als nur schwer umsetzbar, so dass Argyris sich in den 70er und 80er Jahren den Bedingungen der Veränderbarkeit von Organisationen zuwandte, insbesondere der Rolle des psychologischen Organisationsberaters und den Lerntheorien. Für Veränderungen in Organisationen müssen sich ihre Mitglieder der Vielschichtigkeit der Probleme und der ihnen gegebenen Bedeutungen bewusst werden und insbesondere die stillschweigenden Voraussetzungen ihres Denkens und Handelns diskutierbar machen. Dies gilt vor allem für die nach wie vor verbreiteten Denk- und Handlungsmuster von unilateraler Kontrolle und hierarchischen Organisationsstrukturen. Die Kompetenzen für diese Reflexion können Mitarbeiter nach Argyris durch die Anleitung von psychologischen Organisationsberatern erwerben, die sie an ihre unbewussten Abwehrhaltungen heranführen und so dem Problemlöseprozess neue Impulse geben.

Bezogen auf die mitarbeiterorientierte Entwicklung von Organisationen ist in dem Modell der Gruppenorganisation von Likert die Annahme problematisch, dass die Interaktionen innerhalb und zwischen Gruppen reibungslos verläuft. Sie lässt sich theoretisch nicht erhärten und widerspricht auch jeder praktischen Erfahrung. Auch Argyris konnte bislang den praktischen Anspruch seines Ansatzes nicht einlösen. Dies weist auf den Schwierigkeitsgrad des Umgangs mit Widerstand in Prozessen der Organisationsentwicklung hin.

Einen anderen Weg als die Human-Relations-Theorien gehen die *systemtheoretisch orientierten Ansätze*. Sie sind auf dem Hintergrund der Organismusmetapher zu verstehen. Katz und Kahn aus der Schule von Likert stellen einen Übergang zwischen diesen beiden Theorieansätzen dar. Sie versuchten Mitte der 60er Jahre den Zusammenhang von Organisation und Individuum deutlicher herauszuarbeiten, der ihrer Meinung nach in den vorgenannten Theorien vernachlässigt wurde. Um von den als normativ kritisierten Theorieansätzen wegzukommen nutzten sie einerseits die System- und andererseits die Rollentheorie. Offene Systeme und Rollen als standardisierte Verhaltensmuster bilden die Basis der organisationalen

---

<sup>17</sup> Holling, Müller, Theorien der Organisationspsychologie, 1993, S. 49-69, S. 52. Die Autoren beziehen sich auf Likert, New patterns of management, 1961 und Ders., The human organization, 1967.

Bedingungen, die die Motivation der MitarbeiterInnen beeinflusst. Ihr daraus folgendes Handeln beeinflusst die "organisationale Effektivität". Motivation kann aus Zwang, aus externen Belohnungen oder intrinsisch entstehen. "Die Voraussetzungen auf Seiten der Organisation sind allerdings nicht einfach zu realisieren: Übereinstimmung organisationaler und individueller Ziele, Selbstverwirklichung und -bestimmung innerhalb der organisatorischen Rolle und Befriedigung sozialer Kontakte innerhalb der Arbeitsgruppe."<sup>18</sup> An diesem Ansatz ist zu kritisieren, dass der relativ einfache Grundgedanke - je höher der Grad an Selbstverwirklichung, desto größer der individuelle Einsatz und die organisationale Effektivität - im System von Katz und Kahn auch ohne die rollen- und systemtheoretischen Bezüge darstellbar ist.

Die *Theorie organisierenden Handelns* von Weick<sup>19</sup> bezieht sich auf den psychologischen Konstruktivismus, wie Watzlawick<sup>20</sup> ihn vertritt, und auf das biologische Autopoiesis-Prinzip, das in der Systemtheorie breite Aufnahme gefunden hat. Nach Weick sind Systeme nicht einfach gegebene Strukturen, vielmehr sind Organisationen als Prozess aufzufassen. Ihre Mitglieder sind permanent aktiv um das System der Arbeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten und zu verändern. Die inneren Strukturen der Organisation - eher kollektive Gedankenmuster als die klassischen Strukturmerkmale (vgl. dazu den Abschnitt 2.2.3 "Der strukturelle Organisationsbegriff") - werden von den Organisationsmitgliedern durch arbeitsbezogene Interaktionen reproduziert.<sup>21</sup> Das Ziel des organisierenden Handelns ist es Informationen zu verarbeiten und die dabei entstehenden Unklarheiten zu beseitigen.

Als partiell geschlossene Systeme reproduzieren sich Organisationen, indem sie ihren Austausch mit der Umwelt so gestalten, dass die Identität der Organisation erhalten bleibt. Dabei ist die Umwelt nicht eine gegebene Größe, sondern eine durch die Wahrnehmung und die Interessen der Mitglieder bedingte Konstruktion der Organisation. Nicht das System passt sich der Umwelt an - wie in der Theorie offener Systeme - , sondern die Umwelt wird so interpretiert, dass sie in die Sinn- und Deutungsmuster der Organisation und ihrer Mitglieder passt. Umwelt ist Ergebnis des Systems, nicht seine Voraussetzung.

Andere Ansätze der Organisationstheorie werden hier nicht weiter ausgeführt.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Holling, Müller, Theorien der Organisationspsychologie, 1993, S. 49-69, S. 56. Die Autoren beziehen sich auf Katz, Kahn, The social psychology of organizations, 1966.

<sup>19</sup> Vgl. Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985.

<sup>20</sup> Vgl. Watzlawick, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 1976.

<sup>21</sup> "Statt über Organisationen zu reden, so Weicks Empfehlung, sollten wir unsere Aufmerksamkeit lieber aufs 'Organisieren' richten." Scott, Grundlagen der Organisationstheorie, 1986, S. 168.

<sup>22</sup> Diese Ansätze gehen z.B. aus  
 - von der Anpassung der Organisationsform an die Umweltbedingungen (situativer Ansatz, Kontingenztheorie) aus. Vgl. dazu Hill, Fehlbaum, Ulrich, Organisationslehre, Bd. 1, 1994, Bd. 2. 1992, insbesondere S. 319-404, Kieser, Kubicek, Organisation, 1992 und zusammenfassend: Ebers, Art. Organisationstheorie, situative, in: HWO, 1992, Sp. 1817-1838;  
 - von den in Organisationen und Unternehmen zu treffenden Entscheidungen, vgl. Heinen (Hg.), Industriebetriebslehre, 1985, insbesondere: Ders., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, S. 1-75.  
 - vom Kulturbegriff, vgl. Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, S. 108-120;  
 - von der Politik in Organisationen, vgl. Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, S. 120-149

Die Kritik an den ausführlicher dargestellten Theorien der Organisationspsychologie formuliere ich hier nur unter dem Aspekt der Anwendbarkeit der Theorien auf die Organisationsentwicklung.<sup>23</sup> Zu kritisieren ist die mangelnde Schärfe der Begriffe und die geringe empirische Überprüfung bzw. Überprüfbarkeit. Aber "there is no reason for rejecting organizational theory only because we cannot produce the 'final' truth about how organizations function, or, for that matter, how they ought to function. Nor is there any reason for giving up only because we cannot produce concrete, predictable, and practical implications of our analyses. ... The background for a certain amount of optimism is the role that organizational theory could engage in to clarify how organizations *might be* functioning - in addition to, even in conflict with that which our conventional language games and social representations allow us to see and understand."<sup>24</sup> Beim jetzigen Forschungsstand und der Komplexität des Gegenstandes kann also nicht die empirische Überprüfbarkeit von Organisationstheorien den Ausschlag geben, wohl aber ihr Erklärungswert für beobachtbare Phänomene.

Unter diesem Kriterium kommt der Organisationstheorie von Weick ein besonderer Stellenwert zu. Abgesehen vom Aushandeln kognitiver Aufgabenschemata ist auch diese Theorie nicht empirisch erforscht. Allerdings werden inzwischen die genannten Theorieelemente auch in anderen Ansätzen zur Grundlage gemacht, was für ihren heuristischen Wert spricht. Vor allem aufgrund ihrer komplexen Anlage und ihres Bezuges zu den handelnden Individuen und deren Wirklichkeitskonstruktion bietet dieser Ansatz Erklärungsmöglichkeiten für eine Vielzahl beobachtbarer Phänomene insbesondere um Widerstand in Prozessen der Organisationsentwicklung zu beschreiben und zu verstehen.

---

- oder von Theorien organisationalen Lernens, vgl. Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, S. 94-107;

<sup>23</sup> Zu einem anderen Aspekt, den Anfragen der Postmoderne an die Organisationstheorie, vgl. Parker, Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? in: Organization Studies 13 (1992) No. 1, p. 1-18. Parker wendet die Methode der Dekonstruktion dabei auf sie selbst an und fragt: "To deconstruct conventional wisdoms is one thing, to state that we can function without any conventions is quite another. This is the 'performative contradiction' - 'can anti-foundationalism exist without foundations?' ... Much of the writing on postmodernity has been aimed at stressing diversity and difference, affirming the possibility of play and resistance within the most oppressive structures. As Foster observes, it is not necessarily a modern nihilism but a critique which destructures the order of representations in order to reinscribe them." p. 15.

<sup>24</sup> Kreiner, Kristian, The Postmodern Epoch of Organization Theory, in: International Studies of Management and Organization, 22 (1992) No. 2, p. 37-52, p. 50.

## 2.2 Organisationsbegriffe

"Organisation" leitet sich etymologisch ab vom griechischen *ergon* im Sinne von *Werk*.<sup>25</sup> Daraus wurde *organon* mit der Bedeutung *Werkzeug* und später *Körperteil, Teil eines Ganzen* gebildet. *Organismus* ist das *einheitliche, gegliederte, lebendige Ganze*. Über das Französische kam im 18. Jh. die Ableitung *organisieren* in der Bedeutung von *zu einem lebensfähigen Ganzen zusammenfügen, planmäßig ordnen, gestalten* in die deutsche Sprache. Übernommen wurde auch *Organisation* als *Aufbau, Einrichtung, Gliederung, planmäßige Gestaltung*.

Die Vielfältigkeit des Begriffes "Organisation" mit seinem Bezug zum Ganzen, seinen Teilen, der Struktur ihres Zusammenhanges und dem Prozess der Entstehung dieser Struktur blieb bis in die heutigen Vorstellungen von "Organisation" erhalten.

### 2.2.1 Dimensionen des Organisationsbegriffs

Der Begriff "Organisation" kann vier unterschiedliche Dimensionen kennzeichnen:<sup>26</sup>

- Organisation im Sinne des universalen Begriffsverständnisses ist jede Einheit aus geordnet miteinander verbundenen Teilen. Diese Auffassung deckt sich weitgehend mit dem Systembegriff.
- Der institutionale Organisationsbegriff kennzeichnet Organisationen als Institutionen, soweit sie als soziale Systeme eine von der Umwelt abgegrenzte Einheit darstellen und über eine innere Struktur verfügen. Für diesen Begriff von Organisation kann - unter Bezug auf betriebswirtschaftliche Organisationen - der Satz stehen: "Die Unternehmung *ist* eine Organisation".
- Für den strukturalen Organisationsbegriff ist der Satz: "Die Unternehmung *hat* eine Organisation" kennzeichnend. Dieses Begriffsverständnis hebt auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt feststellbare Struktur eines sozialen Systems ab. Dabei wird die Struktur wahlweise über Regelverhalten, Interaktionsmuster oder formalisierte Erwartungen definiert. Organisation ist ein System von formalen Regeln und dient als stabiler Ordnungsrahmen zur zielgerichteten Steuerung der betrieblichen Aktivitäten.
- Der funktionale Organisationsbegriff beschreibt Organisation als zielgerichtete Tätigkeit. Dies meint z.B. den Prozess der Differenzierung in arbeitsteilige Subsysteme und deren Integration zu einem zielgerichteten Ganzen. Der Begriff wird in der Bedeutung von „Tätigkeit des Organisierens“ benutzt, kennzeichnet jedoch weiterhin auch das Ergebnis dieses Prozesses, die entstandene Struktur.

Der universale und der institutionale Begriff von Organisation sind - bezogen auf die Beschreibung von Prozessen der Organisationsentwicklung - sehr weit gefasst.<sup>27</sup> Anwendungsbezogener sind die strukturale und die funktionale Auffassung. Daher sollen die-

<sup>25</sup> Vgl. Duden, Etymologie, Bd. 7, 1963, S. 483.

<sup>26</sup> Vgl. Hoffmann, Art. Organisation, Begriff der, in: HWO, 1980, Sp. 1425-1431, Sp. 1425.

<sup>27</sup> Zudem führt der institutionale Organisationsbegriff "in den Wirtschaftswissenschaften zu Abgrenzungsproblemen gegenüber den Begriffen 'Betrieb' und 'Unternehmung'." Grochla, Art. Organisation I: Theorie, in: HdWW, 1981, Bd 6, S. 1-15, S. 2.

se beiden Vorstellungen genauer betrachtet werden. Da sich Organisationsentwicklung - im Vorgriff auf eine genauere Definition - mit dem Prozess der Veränderung von bislang statischen Strukturen befasst, werde ich die beiden Organisationsbegriffe insbesondere unter dem Verhältnis von Beharrung und Veränderung betrachten. Diese Spannung kennzeichnet von Wiese als den "Doppelsinn" im Gebrauch des Organisationsbegriffs: "bald verbal zur Bezeichnung der Tätigkeit des Organisierens, bald substantivisch zur Benennung des Ergebnisses dieser Handlungen."<sup>28</sup>

### **Der strukturele Organisationsbegriff**

Die strukturele Organisation kann in unterschiedlicher Weise beschrieben werden:<sup>29</sup>

- von ihren Entstehungsgründen her, z.B. Struktur als Folge von Arbeitsteilung.<sup>30</sup> Unter diesem Aspekt sieht sich eine Organisation vor die Aufgabe gestellt die organisationalen Einheiten zu verknüpfen um Arbeitsteilung und Kooperation effizient zu verbinden. Ein anderer Grund für die Bildung von Strukturen ist die Koordination von individuellen und Organisationsinteressen.
- von der Zielorientierung ihrer Elemente her. So unterscheidet Mintzberg<sup>31</sup> fünf Grundbausteine: neben dem operativen Kern die strategische Spitze und die mittlere Linie als die beiden Elemente des Führungsprozesses, die Technostruktur und die unterstützenden Einheiten. Die beiden letztgenannten sind z.B. für Planung und Schulung bzw. für Forschung und Entwicklung oder auch für Gehaltszahlungen zuständig.
- vom Zusammenwirken der Elementen her. Hier werden in der Regel die Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden, die sich an der Hierarchie bzw. dem Produktionsprozess orientieren.<sup>32</sup> Die formale Hierarchie als Einlinien-, Mehrlinien- oder als Stab-Linien-System gehört zu den eher statischen Dimensionen der Zusammenarbeit. Der Dynamik von Organisationen versuchen komplexere Aufbaustrukturen wie die Matrix-Organisation gerecht zu werden. Auch das System der geregelten Abläufe (Ablauforganisation) stellt eine im Zeitverlauf relativ stabile Dimension dar. Zu diesen Abläufen, auch Flussbeziehungen genannt, gehört die Materialtransformation, das Kontroll- und Steuerungssystem und die Linie-Stab-Kommunikation.

---

<sup>28</sup> Wiese, Art. Organisation, in: HdSW, Stuttgart 1964, Bd. 8, S. 108-111, S. 108.

<sup>29</sup> In der folgenden Übersicht wird auf Definitionen von Einzelbegriffen aus dem Bereich der strukturalen Auffassung von Organisation verzichtet, da eine detaillierte Erläuterung erst im Rahmen eines bestimmten, noch zu wählenden Organisationsbegriffs sinnvoll ist. Falls notwendig, werden einzelne Begriffe dort definiert, wo sie eingeführt werden. Zur Übersicht sei vorläufig auf die einschlägige Literatur verwiesen. Vgl. z.B. Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen (Hg.), Industriebetriebslehre, 1985, S. 79-267, hier S. 88-127.

<sup>30</sup> Vgl. Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 3-10 und zusammenfassend: Ders., Art. Organisation, in: HWO, 1992, Sp. 1459-1471.

<sup>31</sup> Vgl. Mintzberg, Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten, 1992, S. 15-37.

<sup>32</sup> Vgl. Laux, Art. Organisation II: Aufbau und Ablauf, in: HdWW, 1981, Bd 6, S. 15-26 und Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, 1985, hier S. 104-120.

Drei weitere, meist weniger beachtete, flexible Systeme der Koordination überlagern die beiden ersten: die Ordnung der informellen Kommunikationswege, das System der Konstellationen von Arbeitsgruppen für funktionsübergreifende Aufgaben sowie die Systematik von Ad-hoc-Entscheidungsprozessen. Zusammen bilden diese fünf Dimensionen des Zusammenwirkens der Elemente eine komplexe Ordnung sich überlagernder und ineinandergreifender Kooperationsformen.<sup>33</sup>

- von dem Aspekt der Entscheidung her. Danach gilt speziell für Unternehmen: "Betriebswirtschaften als Organisationen sind zielgerichtete, offene, soziale (häufig auch sozio-technische) Systeme, die Informationen gewinnen und verarbeiten."<sup>34</sup> Die Organisation bewegt sich in der Spannung von Stabilität und Flexibilität und auch die Individuen suchen einerseits Sicherheit und Orientierung, andererseits Selbstständigkeit und Entfaltungsmöglichkeiten. In einer entscheidungsorientierten Betrachtungsweise können Organisationen weiter differenziert werden unter Aspekten wie Zentralisation und Dezentralisation, Delegation und Partizipation, Standardisierung und Formalisierung von Entscheidungsprozessen.
- Andere Aspekte, unter denen Strukturen beschrieben werden können, sind Organisationsverfassung, Organisationskultur oder die in der Organisation zur Produktion verwandte Technologie mit ihrem Einfluss auf die Struktur.

Ein anderes Klassifizierungssystem der Beschreibungsarten der strukturalen Organisation schlägt Grochla vor. Er geht von den Objekten der Organisationstheorien aus und unterscheidet betriebswirtschaftlich-pragmatisch, verhaltenstheoretisch, an Entscheidungen, am Informationssystem und systemtheoretisch-kybernetisch orientierte Ansätze.<sup>35</sup>

Frese stellt als Erklärungsansätze für das Entstehen bestimmter Organisationsstrukturen eine andere Auswahl vor.<sup>36</sup> Er unterscheidet die umwelt- und situationsbestimmte Anpassung von Organisationsstrukturen von dem Ansatz der reinen Selektion von besser an bestimmte Umweltbedingungen angepaßten Organisationstypen. Dagegen erklärt der Transaktionskostenansatz die (Größe von) Organisationsstrukturen durch die unterschiedlichen Kosten bei marktlicher bzw. hierarchischer Koordination. Der vierte Ansatz, der am deutlichsten den Gestaltungsspielraum der Organisation aufzeigt, bezieht sich auf strategische Entscheidungen des Managements.<sup>37</sup>

Ein allgemein anerkanntes Klassifikationsschema hat sich bislang nicht durchgesetzt.

### **Der funktionale Organisationsbegriff**

Im Gegensatz zu den strukturalen Organisationsbegriffen, die eher einer "Momentaufnahme" der Organisation gleichen und so das statische Element betonen, beschreibt die funktionale Auffassung Organisation als „Prozess des Organisierens". Dieser Ansatz wird häufig von Systemtheoretikern vertreten, denn systemorientierte Ansätze stellen "ein besonders

<sup>33</sup> Vgl. Mintzberg, Die Mintzberg-Struktur, 1992, S. 37-43.

<sup>34</sup> Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, 1985, S. 81-267, S. 83.

<sup>35</sup> Vgl. Grochla, Art. Organisation I: Theorie, 1981, S. 5-11.

<sup>36</sup> Vgl. Frese, Art. Organisationstheorie, 1992, Sp. 1708-1714.

<sup>37</sup> Vgl. zu diesem Ansatz: Probst, Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven, 1993.

geeignetes Instrumentarium zur Analyse dynamischer Prozesse zur Verfügung."<sup>38</sup>

Auch die "Gesellschaft für Organisation" hat dieses Verständnis teilweise übernommen, wenn sie definiert: "Organisation ist ganzheitliches Gestalten von Beziehungen zwischen Aufgaben - Menschen - Sachmitteln - Informationen in sozialen Systemen."<sup>39</sup> Der systemtheoretische Ansatz und sein Verständnis von Organisation als Handlung ("Gestalten") ist deutlich, weniger klar wird - auch in den Erläuterungen - die Bedeutung des Begriffs "ganzheitlich" sowie der Zusammenhang der gleichzeitigen Orientierung an Aufgaben **und** Menschen.

Am weitesten vorangetrieben wird der handlungsorientierte Ansatz von Weick. Für ihn ist Organisation "die Tätigkeit des Organisierens, welche definiert ist als durch Konsens gültig gemachte Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit mittels bewußt ineinandergreifender Handlungen. Organisieren heißt, fortlaufende, unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenzufügen, so dass vernünftige Ergebnisse erzielt werden."<sup>40</sup> Diese Definition erläutert Weick wie folgt: "Organisieren ist zuallererst gegründet auf Einigungen darüber, was Wirklichkeit und was Illusion ist, eine Begründung, welche 'Gültigmachen durch Konsens' ('konsensuelle Validierung') genannt wird."<sup>41</sup> Organisieren richtet sich auf jeden nicht selbstverständlichen Input in eine Organisation. Damit die verwirrenden Eingaben gedeutet werden können, muss vor allem Konsens über die Regeln für den Aufbau von sozialen Prozessen aus Verhaltensweisen und Interpretationen erzielt werden. Es entsteht eine Grammatik, die die sozialen Prozesse so zusammenfügt, dass sie den Handelnden verständlich sind. "Die Grammatik besteht aus Rezepten, wie Dinge getan werden sollen ... und aus Rezepten zum Interpretieren dessen, was getan wurde."<sup>42</sup> So verringert Organisieren die Zahl der möglichen Ereignisse und der Ergebnisse, die auftreten können. "Die Tätigkeit des Organisierens zielt auf die Herstellung eines tragfähigen Sicherheitsniveaus. Eine Organisation versucht, mehrdeutige Informationen umzuformen bis zu einem Grad an Eindeutigkeit, mit dem sie arbeiten kann und an den sie gewöhnt ist."<sup>43</sup> Die Mitglieder von Organisationen sind ausführlich damit beschäftigt, untereinander auszuhandeln, was vor sich geht. "Diese Tätigkeit als solche wird festgehalten durch den Ausdruck 'konsensuelle Validierung', der Inhalt der Tätigkeit wird festgehalten durch den Ausdruck 'Reduktion von Mehrdeutigkeit'."<sup>44</sup>

Nach dieser Theorie organisierenden Handelns gestalten die Mitglieder die inneren Tätigkeitsabläufe, handeln selbst die "Montage"-Regeln aus und reproduzieren sie in der Verzahnung ihrer Tätigkeitsvollzüge. Wichtig sind vor allem implizite oder explizite Vereinbarungen über Ziele und Mittel der Zusammenarbeit.

Umwelt ist für die Organisation im Sinne Weicks nicht zweifelsfrei gegeben, sondern wird von ihr und ihren Mitgliedern durch Interpretation, Bedeutungszuschreibung und Sinnge-

---

<sup>38</sup> Grochla, Art. Organisation I: Theorie, 1981, S. 11.

<sup>39</sup> Gesellschaft für Organisation, Das Organisationsverständnis der Gesellschaft für Organisation, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61 (1992), Nr. 5., S. 272.

<sup>40</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 11.

<sup>41</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 12.

<sup>42</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 12.

<sup>43</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 15.

<sup>44</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 16.

bung als relevante Umwelt abgegrenzt und konstruiert. "Organisationen haben einen wesentlichen Anteil an der Schaffung der Realitäten, die sie dann als 'Fakten' ansehen, denen sie sich anpassen müssen."<sup>45</sup> Organisationen und ihre Mitglieder erzeugen und verändern die "Realitäten" ihrer Umwelt, passen Anforderungen an kognitive Aufgabenschemata an und handeln so, dass die organisationale Identität erhalten bleibt. Für das Verhältnis von Umwelтанpassung und Erhaltung der internen Strukturen gilt: "Organisationen bleiben nur dann am Leben, wenn sie zwischen Flexibilität und Stabilität das Gleichgewicht halten können."<sup>46</sup>

Das aktive und organisierende Moment liegt bei den handelnden Personen. Daher müssen Veränderungen aus dem System selbst kommen. Dies erfordert "eine ambivalente Haltung gegenüber den „Lehren der Erfahrung“<sup>47</sup>, zeitweise "anarchistische" Verhaltensweisen, die Bereitschaft "kreatives" Chaos, Fehler und Ineffizienz zuzulassen sowie spontanes und gefühlsbetontes Reagieren. Dies ist möglich, da die einzelnen Akteure teilautonom und durch lockere Beziehungen miteinander verbunden sind. Weick betont die Notwendigkeit des immer neuen, aufmerksamen Hinsehens, das Variabilität ermöglicht, weil es situationelle Faktoren berücksichtigt.

### 2.2.2 Der Organisationsbegriff dieser Arbeit

Die folgende Auswertung der organisationstheoretischen Ansätze und Organisationsbegriffe soll zu einem Organisationsbegriff hinführen, der eine Basis für Konzepte der Organisationsentwicklung bietet und theoretisch kompatibel ist mit der Beschreibung des Widerstandsphänomens seitens der Organisationsmitglieder.

Der universale und der institutionale Organisationsbegriff sind für die hier verfolgte, anwendungsbezogene Fragestellung zu weit und zu unspezifisch.

Der strukturelle Begriff von Organisation kommt dem alltagssprachlichen Gebrauch von Organisation am nächsten. Er wird verwandt für die innere Struktur einer Organisation, die zumindest für einen bestimmten Zeitraum als statisch angesehen wird.

Der strukturelle Begriff von Organisation vernachlässigt aber, dass sich Organisationen laufend verändern. Meistens geschieht dies kaum merklich, selten vollständig geplant und selbst dann nicht immer dem Plan entsprechend. Strukturen sind im Fluss. "Organisationen sind ... permanent in Bewegung: Sie erreichen ihre Oberflächenstabilität nicht durch Gleichgewicht und Statik, sondern durch Bewegung."<sup>48</sup> Bestehende Regelungen werden neu interpretiert oder erfüllen unter veränderten Bedingungen, z.B. verschiedenes Alter und Größe der Organisation<sup>49</sup>, andere Funktionen.

Diese Auffassung von Organisation als sich permanent veränderndem System kommt im funktionalen Verständnis zum Tragen. Der funktionale Begriff von Organisation als Tätigkeit und als Prozess wird ausführlich entfaltet von Weick. Er beschreibt Organisation als

<sup>45</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 26.

<sup>46</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 215.

<sup>47</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 26.

<sup>48</sup> Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, S. 24.

<sup>49</sup> Vgl. Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 266-275 und aktueller: Türk, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, 1989, S. 58-79.

faktisch andauernden, mehr oder weniger geplanten und zielgerichteten Prozess. So integriert er den Begriff der Entwicklung in den der Organisation. Daher eignet sich die prozessorientierte Definition von Weick besonders gut um die Entwicklung von Organisationen und das Verhalten der Individuen in Organisationen zu beschreiben.

Der Organisationsbegriff dieser Arbeit basiert auf dem strukturalen Verständnis von Organisation. Dieses gleicht einer Momentaufnahme der Organisation und beschreibt die zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Strukturen.

Bei Berücksichtigung des Zeitverlaufs und der handelnden Personen muss jedoch die Tätigkeit des Organisierens und der Prozess der Organisation mitbedacht werden. Organisationen pflegen zwar den Mythos ihrer Rationalität, sind aber nicht vor allem an den offiziellen Zielen orientierte, rational geplante Systeme mit einer auf Dauer angelegten objektiv-versachlichten Struktur. Nach dem Organisationsverständnis von Weick sind Organisationen vielmehr als lebensweltlich konstituierte Handlungszusammenhänge zu verstehen, in denen sich jedes Individuum ein eigenes inneres Bild der Organisation in einem Prozess gemeinsamer Tätigkeit mit anderen Personen erarbeitet. Diese Beschreibung entspricht dem Organisationsverständnis von Weick.

Ich verstehe Organisation hier also auf der Grundlage der strukturalen Beschreibung als Prozess und Konstruktion der in ihr Tätigen.

Im Verständnis von Organisation als Struktur **und** Prozess ist damit auch der Widerspruch zwischen dem statischem und dem entwicklungsbezogenen Aspekt aufgehoben. Dieser Widerspruch wird im Zusammenhang mit dem Thema des Widerstands der Betroffenen näher entfaltet.

Um die Begrifflichkeit für die weitere Arbeit zu präzisieren. Inwiefern sind Unternehmen als Organisation zu betrachten und wie ist der Zusammenhang von Person und Organisation, meist unter den Begriff "Rolle" gefasst, zu denken? Zwei wichtige Einzelfragen jeder ökonomischen Organisationstheorie erläutere ich im Folgenden näher.

### 2.3 Unternehmen als Organisationen

Unternehmen sind die speziellen Organisationen, auf die Organisationsentwicklung hier bezogen werden soll. Daher ist es sinnvoll sich die Bedeutung des Begriffs "Unternehmen" zu vergegenwärtigen. Ich beschränke mich dabei auf die Wiedergabe *einer* geeigneten Definition, da es mir hier nur darum geht einen theoretischen Anknüpfungspunkt für Organisationstheorie im Wirtschaftsbereich zu beschreiben. Ich stütze mich dabei auf die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, da sie eine besonders gute Verbindung zu den in der Organisationsentwicklung behandelten Fragen bietet. Zudem kommen über den Begriff der Entscheidung die handelnden Personen und der Prozess der Organisation in den Blick, so dass ein Anschluss an das hier zugrunde gelegte Organisationsverständnis möglich ist.

Ein Hauptvertreter der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Heinen, definiert: "Betriebswirtschaften sind Organisationen. Ihre Aufgaben sind die Erstellung von Leistungen und die Erzielung von Einkommen. ... Die Handlungen zur Erfüllung der be-

triebswirtschaftlichen Aufgaben erfolgen arbeitsteilig, interdependent und kooperativ. Dieser Tatbestand erfordert die Gestaltung von Strukturen und Prozessen in den Betriebswirtschaften."<sup>50</sup> Der Industriebetrieb wird von Heinen als "soziotechnisches System"<sup>51</sup> gesehen. "Unter einem System wird allgemein eine Menge von Elementen verstanden, zwischen denen eine Vielzahl von Beziehungen besteht."<sup>52</sup> Das System Industriebetrieb ist gekennzeichnet durch Zielgerichtetheit, eine dauerhafte Beziehungsstruktur und durch Offenheit für Umwelteinflüsse. Der Terminus "sozio-technisches System" weist auf das Zusammenwirken von technischen Aspekten der Produktion mit den die Produktion betreibenden Personen und ihrer sozialen Organisation hin. "Handlungsträger sind die im Industriebetrieb tätigen Menschen."<sup>53</sup>

Über den Industriebetrieb als Bezugspunkt hinaus bieten diese Definitionen in verschiedener Weise Anknüpfungspunkte für Fragestellungen der Organisationstheorie und der Organisationsentwicklung von Unternehmen. Betriebswirtschaften sind Organisationen, die sich als offene, dynamische Systeme mit permanenten Störungen durch Umweltveränderungen auseinandersetzen müssen. Hier schließt sich die Frage an: Wie ist dann eine angemessene Organisation und Kooperation zu beschreiben? Wie kann die Organisation die notwendige "Fähigkeit zur Selbsttransformation"<sup>54</sup> entwickeln? Wie können Handlungsträger im Unternehmen die Umwelt wahrnehmen und die eventuell notwendigen Anpassungen an die Umwelt im Unternehmen nachvollziehen?

Wenn im Weiteren von „Organisation“ die Rede ist, wird immer die spezielle Organisation von Unternehmen im Wirtschaftsbereich betrachtet.

## 2.4 Rolle und Person in Organisationen

---

<sup>50</sup> Heinen, Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Ders., (Hg.), Industriebetriebslehre, 1985, S. 1-75, S. 5.

<sup>51</sup> Heinen (Hg.), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, 1985, S. 20.

<sup>52</sup> Heinen (Hg.), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, 1985, S. 20.

<sup>53</sup> Heinen (Hg.), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, 1985, S. 20.

<sup>54</sup> Heinen (Hg.), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, 1985, S. 25.

Der Aufbau des Systems "Organisation" aus Elementen kann unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Eine Möglichkeit Organisationselemente zu beschreiben ist die Verwendung des Begriffs "Rolle" als "einer Menge von Standards, Beschreibungen und Normen ...", die irgend jemand mit dem Verhalten des Inhabers einer Stelle innerhalb eines sozialen Systems verbindet."<sup>55</sup> Neben dieser üblichen Definition von Rolle im Sinne eines Sets von Verhaltenserwartungen steht die Auffassung von Sievers, die stärker Bezug zur Person nimmt. Sie sieht Rolle als "Schnittmenge"<sup>56</sup> zwischen Person und Organisation: "Unter Rolle verstehen wir ... jenen 'Ort' oder 'Bereich', der die 'Schnittstelle' von Person und Organisation bzw. personaler und sozialer Systeme bildet. Die Rolle ... ist ein 'Bereich', der einerseits durch die Organisation und deren Vorgaben (andere Rollen, Systemgrenzen, Ressourcen, Aufgaben, etc.) beeinflusst wird, und der andererseits durch den Rollenträger, d.h. die jeweilige Person, die diese Rolle übernimmt und innehat, ausgefüllt und gestaltet wird. Ein solches Rollenverständnis ist also kein statisches; die Rolle ist vielmehr Teil der psychosozialen Dynamik, die sich aus dem 'Interface' von Menschen und Organisationen ergibt."<sup>57</sup>

Dabei stützt sich Sievers auf das Konzept des 'Selbstmanagements-in-Rollen', wie es am Tavistock Institute of Human Relations entwickelt wurde: "Das besondere dieses Konzepts ist es, dass jedes Individuum ... dazu aufgefordert ist, sich selbst in seiner Rolle zu managen. Dies geschieht in einer doppelten Weise: indem es sich selbst in Bezug zu seiner Arbeitsaufgabe und -tätigkeit managt und indem es seine Beziehungen zu anderen Rollenträgern managt."<sup>58</sup> Bei Veränderungen der Vorgaben einer Organisation ändert sich auch die angemessene Antwort der Organisation in Form ihrer Konzeption für bestimmte Rollen. Im Sinne dieses Verständnisses ist "jede Rolle eine Antwort (Lösung) auf ein Problem der Organisation"<sup>59</sup>. Aus den abgestimmten Wechselwirkungen der Rollen ergibt sich die Leistungsfähigkeit eines Systems.

Die Beschreibung von Organisationen durch Rollen negiert im Verständnis von Sievers gerade nicht die Bedeutung der Individuen für die Ausgestaltung der Rollen. Der Spielraum in der Rollengestaltung wird oft deutlich beim Wechsel der Rollenträgerinnen. Aber auch die Organisation legt einen Teil der Rolle fest. Dieser Teil wird als „Stelle“ bezeichnet: "Von dem soziologischen Begriff der Rolle unterscheidet sich die Stelle dadurch, dass sie grundsätzlich nur die Elemente der formalen Rolle enthält."<sup>60</sup>

Der Begriff der Rolle<sup>61</sup> wird uns insbesondere unter dem Aspekt der Gestaltung der Be-

---

<sup>55</sup> Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, S. 87.

<sup>56</sup> Seiler, Person - Rolle - Institution, in: Sievers, Management, 1991, S. 93-110.

<sup>57</sup> Sievers, Auer-Hunzinger, Organisatorische Rollenanalyse und -beratung, in: Gruppendynamik 22 (1991), S. 33-46, S. 33 f. Vgl. auch: Sievers, Die Rolle des Managers, in: Ders., Management, 1985, S. 60-79 und das Schaubild bei Eck, Rollencoaching als Supervision, in: Fatzer (Hg.), Supervision und Beratung, 1990, S. 209-247, S. 210.

<sup>58</sup> Lawrence, Selbstmanagement-in-Rollen, in: Sievers, Management, 1990, S. 111-143, S. 131.

<sup>59</sup> Eck, Rollencoaching als Supervision, 1990, S. 236.

<sup>60</sup> Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, S. 92.

<sup>61</sup> Zur Diskussion um das strukturalistische und das interpretative Rollenkonzept vgl. Kieser, Kubicek, Organisation, 1992, S. 455-463.

ratungsrolle wieder beschäftigen.

### 2.5 Die Dynamik von Organisationen

Organisationen unterliegen einer bestimmten inneren Dynamik und entwickeln sich beständig - auch ohne eine explizit geplante Form der Organisationsentwicklung. Diese sozusagen fundamentale Form der Entwicklung ergibt sich aus dem organisierenden Handeln der Menschen in ihren Rollen unter bestimmten äußeren Bedingungen. Diese Entwicklungen zu verstehen, ist eine notwendige Voraussetzung um geeignete Maßnahmen der bewussten Steuerung, der Organisationsentwicklung also, ergreifen zu können. Daher schließe ich nun Ausführungen zur inneren Entwicklungsdynamik von Organisationen an.

Die innere Dynamik von Organisationen entsteht aus den Bedingungen ihrer äußeren und inneren Umwelt. Organisationen unterliegen dem Einfluss eines bestimmten Umfelds, das geprägt ist von dem herzustellenden Produkt oder der zu erbringenden Dienstleistung, von Eigenheiten der Kundschaft, Besonderheiten der Mitarbeiterschaft, dem Auftrag einer Institution, u.v.m. Einflüsse dieser Art werden im Bereich der sozialen Arbeit im Konzept der Felddynamik zusammengefasst.<sup>62</sup> Dieses Konzept kann auch im Wirtschaftsbereich helfen die unterschiedliche innere Dynamik von Unternehmen zu verstehen.

Die Felddynamik setzt sich zusammen aus der Dynamik der Klientel - oder im Wirtschaftsbereich der Kundinnen, der professionellen Mitarbeiter und der Institution. Um sich in der Felddynamik zu orientieren ist es sinnvoll den Ausgangspunkt bei den Kundinnen zu wählen. Die Dynamik entsteht aus den Einflüssen, die die Kundinnen insgesamt als Kundschaft entwickeln. Im sozialen Bereich können die Besonderheiten oder Störungen der Klientel als feldkonstituierend bezeichnet werden<sup>63</sup>. Im Wirtschaftsbereich strukturiert sich das Feld über den Auftrag, d.h. die spezifische Nachfrage der Kundschaft. Von ihr geht der Auftrag der Institution aus und an ihrer Situation setzt die Tätigkeit des Unternehmens an. Die Organisation bildet für die Erfüllung dieses Auftrages bestimmte Handlungsmuster; sie reagiert in spezifischer Weise auf die Dynamik der Kundinnen mit Unterstützung - einem Produkt oder einer Dienstleistung -, aber auch mit Abgrenzung, Abwehr, Gleichgültigkeit oder Verstärkung der ursprünglichen Mangelsituation, z.B. wenn bestimmte Bedürfnisse nicht wahrgenommen werden oder Produkte angeboten werden, die nur scheinbar das vorgegebene Bedürfnis stillen. So kann z.B. die Dynamik der Kundinnen mit ihrem Willen nach Verbesserung der eigenen Lage und gleichzeitiger Selbstbehinderung eine Fortsetzung oder Spiegelung in der Ambivalenz der Institution finden, wenn einerseits im Selbstverständnis eines Unternehmens die großzügige Serviceleistung herausgestellt wird, diese aber andererseits mit untergründiger (Selbst-)Behinderung verknüpft ist. So wirkt sich z.B. bei Versicherungen das Sicherheitsbedürfnis der Kundschaft in einem großen Bedürfnis nach Stabilität und Unveränderbarkeit der Organisationsstrukturen in den Versicherungsunternehmen selbst aus, auch wenn diese Flexibilität in den Organisationsstrukturen und im Umgang mit Kunden als Teil ihrer corporate identity betrachten.

---

<sup>62</sup> Münsterjohann, Hierarchie, Berufsrolle, Interessen des Trägers - Das berufliche Umfeld von beratend tätigen SupervisandInnen in der Supervision, in: GwG-Zeitschrift (Gesellschaft für wiss. Gesprächspsychotherapie), 24 (1993), Nr. 4, S. 11-20.

<sup>63</sup> Jansen, Felddynamik - Beziehungsdynamik in der Supervision: Kein Gegensatzpaar, in: Supervision (1986), Heft 9, S. 3-9.

## Die Felddynamik

Rahmenbedingungen: Politik / Recht / Wirtschaft / Forschung

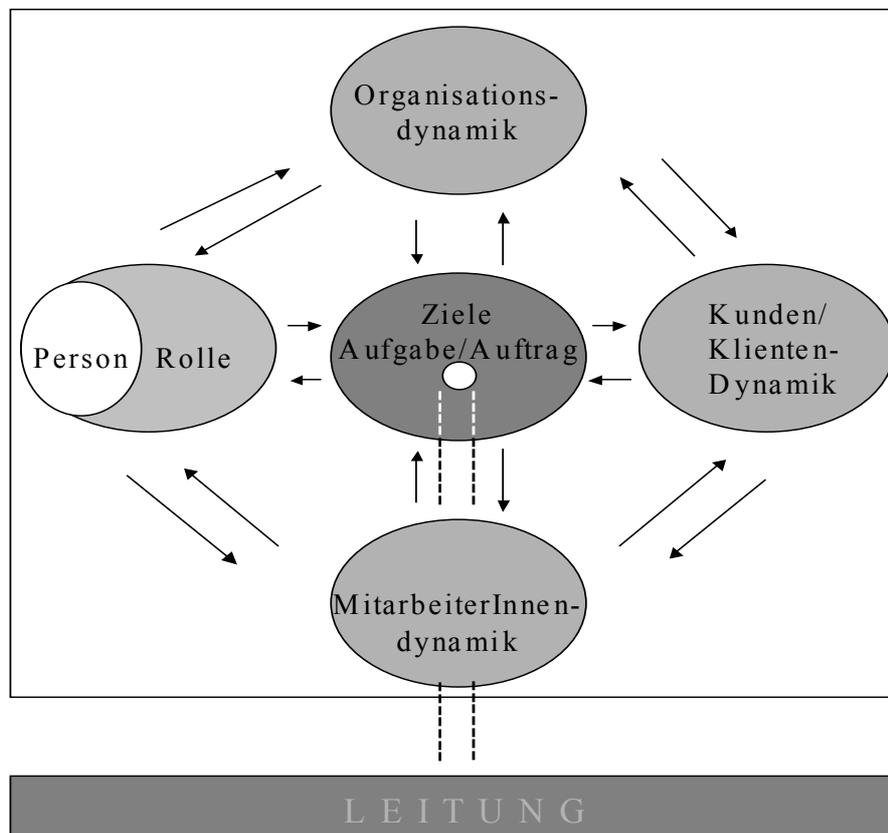


Abb. 1: Felddynamik in Organisationen<sup>64</sup>

Die Dynamik der Kundschaft setzt sich über die Institution auch zu den MitarbeiterInnen hin fort. Die spezifischen Strukturen der Kundinnen und die abgeleiteten, zum Teil aber auch eigenständigen Vorgaben der Institution bestimmen ganz wesentlich das, was MitarbeiterInnen wahrnehmen und wie sie in einem Unternehmen agieren können. Oft gleicht z.B. das Verhalten der Mitarbeiterinnen oder die Kultur eines Unternehmens dem Verhalten oder der Kultur der Kundschaft. Diese Kultur bestimmt dann, was gesehen und für wichtig befunden werden darf und was nicht. Über die abgeleitete und eigenständige Dynamik der MitarbeiterInnen wirken auch Impulse auf Institution und Kundinnen zurück. Dies beeinflusst auch den Grad der Bedürfnisbefriedigung durch das angebotene Produkt oder die Dienstleistung.

Ausgehend von den Kundinnen ergeben sich über die Institution und die MitarbeiterInnen

<sup>64</sup> Berker, Felddynamik, in: Supervision (1992), Nr. 21, S. 3-9, S. 5.

Regelkreise der Felddynamik, die sich wechselseitig überlappen und beeinflussen. Dies macht Veränderungen der Dynamik in Unternehmen oft so schwierig und langwierig. Die Berücksichtigung dieser Zusammenhänge öffnet aber auch den Blick für Entwicklungen und dem Feld angemessene Impulse.<sup>65</sup>

#### Unternehmenskultur als Beispiel für Organisationsdynamik

Die für die Betriebswirtschaftslehre ungewohnte Betrachtungsweise der Organisationsdynamik und der Entwicklungen in Unternehmen erläutere ich im Folgenden am Beispiel des Aspektes „Kultur“<sup>66</sup> näher. Dieser Aspekt findet in der Ökonomie als Unternehmenskultur, corporate culture, verstärkte Beachtung, weil ihre produktivitätsfördernde oder -hindernde Wirkung erkannt wurde.

Organisationen können sehr unterschiedliche Kulturen und Umgangsformen pflegen. Diese erwachsen häufig aus der äußeren Umwelt, z. B. der regionalen Kultur, der Branche, etc, oder hängen mit dem Produkt und den Kundinnen zusammen, für die gearbeitet wird. Ein wachstumsorientiertes Unternehmen z.B. wird ein anderes Klima haben als ein dauerhaft öffentlich gefördertes oder eines, bei dem diese Förderung gerade in Frage gestellt wird.

Fatzer unterscheidet vier Kulturtypen in Institutionen. Als Maßstäbe verwendet er die in der jeweiligen Kultur übliche Leistungs- und Personenorientierung. Je nach der spezifischen Kombination der beiden Dimensionen Leistungs- und Personenorientierung ergeben sich die Typen Fürsorglichkeitskultur, Integrative-Kultur, Apathische-Kultur und Antreiber-Kultur mit den entsprechenden Kennzeichen (vgl. Schema).

Als Anhaltspunkte zur Analyse der Unternehmenskultur hier einige ganz äußerliche Fragen:

- Wie schnell sind die Mitarbeiterinnen durchschnittlich mit einer Tätigkeit fertig? Warum? Ist schneller gut, weil gekonnt oder ist langsamer immer besser, weil gründlicher? Welche Rolle spielen für die Bewertung Vorgesetzte oder als besonders kompetent geltende Kolleginnen?
- Erfahren die Mitarbeiter bei schwierigen Fällen oder Versagen von den Kollegen eher Unterstützung oder Ablehnung?
- Welche Normen gelten in einem Unternehmen als besonders beachtenswert? Wie gehen die Mitarbeiter mit diesen Ansprüchen um (euphorische Unterstützung, stiller Boykott, Ironisieren, etc.)?

---

<sup>65</sup> Zur Dynamik der Kräfte in Unternehmen vgl. auch: Forster, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37.

<sup>66</sup> Zum Kulturbegriff vgl. Schreyögg, Art. Organisationskultur, in: HWO, 1992, Sp. 1525-1537, Dülfer, Kultur und Organisationsstruktur, in: HWO, 1992, Sp. 1201-1214 und Wollnik, Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dülfer (Hg.), Organisationskultur, 1991, S. 65-92.

(in größeren Organisationen kann es verschiedene Subkulturen geben)



Abb. 2.: Vier Kulturtypen in Organisationen<sup>67</sup>

Nachdem nun der Organisationsbegriff dieser Arbeit geklärt und mit Erläuterungen zu Unternehmen als Organisationen, zum Rollenverständnis und zur Dynamik von Organisationen versehen wurde, beschreibe ich im folgenden Kapitel unter dem Stichwort Organisationsentwicklung, wie Organisationen ihre geplante Veränderung einleiten können.

<sup>67</sup> Fatzer, Institutions- und Systemdynamik der Supervision, in: Ders. (Hg.) Supervision und Beratung, 1990, S. 85-108, S. 101.

---

Über die Unfruchtbarkeit

Der Obstbaum, der kein Obst bringt  
Wird unfruchtbar gescholten, wer  
Untersucht den Boden?  
Der Ast, der zusammenbricht  
Wird faul gescholten, aber  
Hat nicht Schnee auf ihm gelegen?

Bertolt Brecht<sup>68</sup>

### **3. Organisationen entwickeln - Konzepte und Probleme der Organisationsentwicklung -;**

Theoretische Anknüpfungspunkte für Organisationsentwicklung in Unternehmen sind z.B. die Gestaltung von kooperativen Prozessen und Organisationsveränderungen, der Umgang mit Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens sowie die Wahrnehmung der Rollen im Schnittpunkt der unterschiedlichen Erwartungen seitens der Organisation und der jeweiligen Person. Dabei geht es um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen "im Sinne der Entfaltung von Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Konsensbildung."<sup>69</sup> Organisationsentwicklung will zu dieser Zukunftsfähigkeit beitragen.

#### **3.1 Der Begriff Organisationsentwicklung**

Nachdem ich den Begriff "Organisation" bereits erläutert habe, definiere ich nun "Organisationsentwicklung". Dazu führe ich den Entwicklungsbegriff ein und erarbeite aus verschiedenen Definitionen von Organisationsentwicklung das im Weiteren zugrunde gelegte Verständnis.

Definition: Entwicklung

Entwicklung von Organisationen ist kein durch vorgegebene Anlagen gänzlich determinierter Vorgang. Sie ist kein Voranschreiten in eine immer schon festgelegte Richtung und sie ist mehr als "quantitative Zunahme bei gleichbleibender Struktur"<sup>70</sup>. Unter Entwicklung soll eine aus sich oder zumindest im Wesentlichen aus den Möglichkeiten einer Organisation heraus stattfindende Veränderung verstanden werden, die in Auseinandersetzung mit der Umwelt und entsprechend den Interessen, Anlagen und Möglichkeiten der Organisation geschieht. Entwicklung kennt insofern keine von vornherein festgelegte Richtung oder für immer gültige Mittel zur Erreichung der Ziele der Organisation, sondern bezeichnet einen

---

<sup>68</sup> Brecht, Gesammelte Gedichte, 1976, S. 602.

<sup>69</sup> Kappler, Unverzichtbare Elemente zukunftsfähiger Organisationen aus der Sicht der modernen Organisationstheorie, in: Patera (Hg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, 1989, S. 13-26, S. 26.

<sup>70</sup> Lievegoed, Organisationen im Wandel, 1974, S. 35.

offenen Prozess.<sup>71</sup> Entwicklung soll also auch einen unvorhergesehenen Verlauf nehmen können. Dieses Verständnis entspricht der etymologischen Bedeutung des Wortes von "einen Gedanken entwickeln" und "ein Rätsel lösen". Der Raum für Überraschendes und Neues gehört schon von der Wortbedeutung her zu "Entwicklung". Ebenso ist in Entwicklung der Zeitfaktor enthalten durch die reflexive Anwendung von "sich allmählich herausbilden"<sup>72</sup>.

Insofern schließt der Begriff der Entwicklung völlige Fremdbestimmtheit aus, steht aber nicht im Widerspruch zum Einwirken von Einflüssen der Umwelt oder eines Beraters, wenn die Organisation diese Einflüsse in Freiheit, d.h. entsprechend ihrer eigenen Möglichkeiten, verarbeiten kann. Diese Form der Ent-Faltung der eigenen Möglichkeiten ist identitätswahrend und -stiftend zugleich und insofern mehr als Veränderung durch die Variation von Zuständen. Damit ist dieser Entwicklungsbegriff anschlussfähig an das hier zugrundeliegende Organisationsverständnis von Weick.

### Definitionen von Organisationsentwicklung

Es finden sich verschiedenste Begriffsbestimmungen zur Organisationsentwicklung, die unterschiedliche Schwerpunkte legen: auf die Planung organisatorischen Wandels, auf die Beziehung zur Spitze der Hierarchie als Auftraggeber und Ansatzpunkt von Maßnahmen, auf die Erhöhung der Produktivität bzw. der Humanisierung oder auf den Widerspruch zwischen diesen zwei Zielen der marktlichen bzw. sozialen Effizienz. An zwei widersprüchlichen Definitionen von Organisationsentwicklung zeige ich im Folgenden die Bestimmungsmomente unterschiedlicher Konzeptionen auf und erarbeite Kriterien einer Definition von Organisationsentwicklung.

Nach Beckhard<sup>73</sup> ist Organisationsentwicklung ein planmäßiges und umfassendes Verfahren, das von der Organisationsspitze gesteuert wird und den Einsatz von Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften zur Verbesserung der Effektivität unter kurz- und langfristigen Gesichtspunkten zum Inhalt hat. Nach Bartölkes Kritik<sup>74</sup> unterstellt diese Definition Hierarchie als notwendig und schränkt dadurch die Problemlösungsmöglichkeiten ein. Außerdem widerspricht die von einer Stelle aus gesteuerte und entsprechend ihrer Vorstellung durchgesetzte Veränderung der oben eingeführten Definition von Entwicklung. Daher soll dieses Vorgehen im weiteren als Organisationsgestaltung oder als Reorganisation<sup>75</sup> bezeichnet werden. Im Sinne von Entwicklung setzt die Organisationsspitze den Rahmen und erteilt den Auftrag, begibt sich aber dann mit in einen Prozess der Entwicklung. Über Bartölke hinaus ist an der Auffassung von Beckhard zu kritisieren, dass sie zwar den

---

<sup>71</sup> Bei betriebswirtschaftlichen Organisationen muss von einer nicht in Frage zu stellenden Orientierung am Gewinnziel ausgegangen werden. Die Offenheit der Entwicklung bezieht sich in diesem Fall auf die Mittel und Wege zur Erreichung dieses Zieles.

<sup>72</sup> Kluge, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 1989, S. 181.

<sup>73</sup> Vgl. Beckhard, Organisationsentwicklung, 1972, S. 24.

<sup>74</sup> Vgl. Bartölke, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1980, Sp. 1468-1481, Sp. 1469.

<sup>75</sup> Lievegoed kennzeichnet Reorganisationen als zufällige, harte Eingriffe, die Scheinlösungen fördern, da das System keine Zeit hat, nach den neuen Kriterien zu funktionieren, und viele Widerstände zu verminderter Motivation der Mitarbeiter führen. Vgl. Lievegoed, Organisationen im Wandel, 1974, S. 139f.

realen Machtverhältnissen entspricht, aber einige andere reale Bedingungen aus dem Blick verliert. So kann zwar ein Plan für die Entwicklung einer Organisation erstellt werden, ob aber mit einem planmäßigen Verfahren die Prozesse der Entwicklung in einer Organisation hinreichend erfasst werden, erscheint zweifelhaft, eher wird so der Blick für "Außerplanmäßiges" verstellt. Auch umfassende Verfahren sind nicht zur Organisationsentwicklung geeignet, wenn z.B. die Entwicklung von einem Teilbereich ausgeht und umfassende Veränderungskonzepte erst noch entwickelt werden müssen. Neben der Effektivität fehlt in der Definition von Beckhard das Kriterium der Humanisierung<sup>76</sup> der Arbeitsbedingungen für die Organisationsmitglieder, ohne das Entwicklung im Sinne der eigenen Möglichkeiten nicht denkbar ist. Jedoch deutet sich hier schon ein Konflikt zwischen diesen beiden Zielen an. Unter den gegebenen Bedingungen der Gewinnerzielung wird Humanisierung nur dann praktiziert, wenn sie der Effektivität nutzt. Insofern würde Humanisierung ein Unterziel darstellen. In diesem Fall möchte ich von Organisationseffektivierung sprechen. Auch der Zeithorizont erscheint in der Definition unwichtig, insofern zwischen der kurz- und langfristigen Perspektive kein Widerspruch gesehen wird. Im Zusammenhang mit der Gestaltung von Entwicklungsprozessen vergrößert ein Vorgehen entsprechend der Definition von Beckhard die Verunsicherung der Mitarbeiterinnen und ihren Widerstand.

Der Organisationsentwicklungsbegriff von Sievers<sup>77</sup> beschreibt dagegen Änderungen des Problemlöseverhaltens von Menschen in Organisationen durch Lernen in Bezug auf Veränderung von individuellem Verhalten und Veränderung von Interaktionsmustern. Diese Definition entspricht einem strukturalen und funktionalen Organisationsbegriff und ermöglicht über den Begriff des Lernens auch Entwicklung im o.g. Sinne, aber sie vernachlässigt die realen Bedingungen, unter denen sich in einer kapitalistischen Marktwirtschaft Organisationsentwicklung vollziehen muss, wenn sie sich überhaupt vollziehen soll. Das bedeutet, dass die Eigentums- und Herrschaftsverhältnisse sowie die kulturspezifischen Hierarchie- und Kooperationsformen zumindest als Ausgangspunkt oder Konfliktfeld in der Definition reflektiert werden müssen.

Eine umfassende Definition legt die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) vor. Sie versteht Organisationsentwicklung "als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)."<sup>78</sup>

In dieser Definition bleibt die Spannung zwischen "Produktivität" und "Menschlichkeit"<sup>79</sup> in der Benennung der beiden Pole und der Forderung nach ihrer gleichzeitigen Berücksichtigung sichtbar. Dennoch trifft auch hier in abgeschwächter Form die Kritik zu, dass die

---

<sup>76</sup> Zur Klärung dieses Begriffes siehe Abschnitt 3.3 "Konzepte der Organisationsentwicklung", Unterpunkt Menschenbilder.

<sup>77</sup> Sievers (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem, 1977.

<sup>78</sup> Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V., Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 1980.

<sup>79</sup> Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990.

Bedingungen von Organisationsentwicklung nur mangelhaft einbezogen werden, da nicht gesagt wird, ob und wie diese Ziele gleichzeitig erreicht werden können. Dieser Konflikt ist auch in der Literatur bislang ungelöst, so dass sich in der Definition der GOE ein konzeptionelles Defizit der Theorie der Organisationsentwicklung im Ganzen zeigt.

Nicht ausdrücklich erwähnt sind in dieser Definition die Auseinandersetzung mit der Umwelt und die Einbeziehung - i.d.R. externen - Beratungspersonen. Das letztgenannte Element ist aus Gründen der klaren Abgrenzung von den immer stattfindenden Entwicklungen in Organisationen und unternehmensinternen Projekten der Organisationsgestaltung notwendig.

Die Definition der GOE hat weite Verbreitung gefunden und einen Standard gesetzt. Daher wird sie trotz des genannten Mankos mit der Ergänzung "unter Mitwirkung von Beratungspersonen" im weiteren zugrundegelegt.<sup>80</sup>

Im Folgenden wird das Konzept der Organisationsentwicklung entfaltet. Dies beinhaltet die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen sowie die Beschreibung von Problemen im Konzept der Organisationsentwicklung. Dabei lege ich nicht Wert auf Vollständigkeit, sondern beleuchte die relevanten Punkte für die Prozessgestaltung und den Umgang mit Widerstand seitens der Betroffenen.

### 3.2 Geschichte der Organisationsentwicklung

---

<sup>80</sup> Zur Klärung einzelner Begriffe wie Effektivität, Humanisierung und Partizipation wird verwiesen auf: Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491 und Kappler, Art. Partizipation, in: HWO, 1980, Sp. 1845-1855

Zu weiteren Definitionen von Organisationsentwicklung vgl. French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 31, Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 2-6, Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 52-59 und Trebesch, 50 Definitionen der Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung (1982), Nr. 2, S. 27-62.

Ein Vorläufer der Organisationsentwicklung fußt auf einer Beobachtung während eines u.a. von Elton Mayo 1924-1927 durchgeführten Experimentes in den Hawthorne-Werken.<sup>81</sup> Nicht nur bei den MitarbeiterInnen der erforschten Gruppe, sondern auch in der Kontrollgruppe stieg die Arbeitsleistung. "Spätestens seit den Hawthorne-Untersuchungen ist bekannt, dass sich bei gemeinsamer Arbeit unter einem Dach, in einem Raum soziale Bedürfnisse der Arbeiter Geltung verschaffen können. Nicht nur den Unternehmen kommt dies zugute, indem die Leistung und damit der Gewinn ansteigt, auch für die Arbeiter bedeutet dies Zusammensein die Möglichkeit der Entfaltung sozialer Beziehungen und Fähigkeiten auch am Arbeitsplatz."<sup>82</sup>

Daraus folgerte die Forschungsgruppe um Mayo, dass allein schon die experimentelle Beschäftigung der Forscher mit der Kontrollgruppe und die Zuwendung zu ihr leistungssteigernd wirkte. Verallgemeinert heißt dies, dass nicht nur physische, sondern auch psychische und soziale Gegebenheiten, also die "Human Relations", die Leistungsbereitschaft beeinflussen. Angestoßen durch diesen "Hawthorne-Effekt" betonte die Human-Relations-Bewegung die Bedeutung zwischenmenschlicher Kontakte im Unternehmen und ihre Berücksichtigung als Führungsprinzip. Bis dahin stand allein die ergonomisch angemessene Gestaltung der Arbeit im Sinne der taylorischen Rationalisierung<sup>83</sup> im Vordergrund der Leistungsförderung. Obwohl sich in den 70er Jahren herausstellte, dass auch die vielfältigen methodischen Fehler die Untersuchungsergebnisse hervorgerufen haben können, gilt der "Hawthorne-Effekt" noch heute als ein wichtiger Schritt in der Entwicklung der Organisationspsychologie.

Ein Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung<sup>84</sup> im engeren Sinn ist das auf Kurt Lewin zurückgehende Laboratoriumstraining zur Veränderung von Einstellungen der Mitarbeiter in Unternehmen. Mit der Trainingsmethode begründete er während des Zweiten Weltkrieges in den USA die Erforschung der Gruppendynamik. In den unstrukturierten Gruppen standen Selbsterfahrung, Feedback, die Entwicklung und Selbststeuerung der Gruppe und der Schutz von Minderheiten im Vordergrund. Die National Training Laboratories führten diese Methode in die Managementfortbildung ein. Dabei wurden vor allem die Übertragungsschwierigkeiten in den Unternehmensalltag zu einem Anstoß, organisationsbezogene Fragen und Methoden stärker in den Vordergrund zu stellen. T-Gruppen waren ein Anstoß zur Organisationsentwicklung, sind heute wegen der genannten Schwierigkeit aber kaum noch Bestandteil von Prozessen der Organisationsentwicklung. Die Arbeit mit ganzen Teams oder Abteilungen *im* Unternehmen hat sie seit Anfang der 60er Jahre abgelöst.

Auch der zweite Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung, die Methode der Aktionsforschung, wurde von Lewin mitentwickelt. Sie diente der Arbeit gegen die Diskriminierung von Minderheiten. Dies erforderte die Kooperation der Forscher, der Orga-

---

<sup>81</sup> Vgl. Greif, Geschichte der Organisationspsychologie, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 15-48, S. 29f.

<sup>82</sup> Psychologisches Institut Berlin/West, Projektgruppe Automation und Qualifikation, Theorien über Automationsarbeit (Argument-Sonderband), 1978, S. 33.

<sup>83</sup> Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911.

<sup>84</sup> Vgl. zum folgenden: Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 43-52.

nisatoren in den Institutionen und der Betroffenen.

Ein Ansatz der Aktionsforschung ist die Survey-Feedback-Methode, bei der die in Befragungen erhobenen Daten nicht nur von den Forschern oder mit der Unternehmensleitung, sondern mit allen Befragten diskutiert werden. Dies begünstigt Veränderungen mehr als die bis dahin angewandten Auswertungsmethoden.

Erste Anwendungen fanden in den 50er Jahren in den USA und ab den 60er Jahren auch in Mitteleuropa statt. Dabei sind insbesondere die Arbeiten des Londoner Tavistock Institute of Human Relations zu nennen. 1978 wurde der erste deutsche Lehrstuhl für Organisationsentwicklung in Wuppertal eingerichtet, 1979 die deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) gegründet.

Die Organisationsentwicklung entstand aus der Entdeckung der Bedeutung der sozialen Beziehungen im Unternehmen, aus der Entwicklung von Methoden zur Schulung dieser Fähigkeiten und aus der Einbeziehung der Mitarbeiterinnen in die Auswertung von Erhebungen bzw. in die Entwicklung des Unternehmens allgemein. Die Bedeutung der sozialen Beziehungen und der wirksamen Einbeziehung der Betroffenen ist auch Thema dieser Arbeit, die diese Aspekte am Beispiel des Umgangs mit Widerstand im Rahmen der Prozessgestaltung vertieft.

### 3.3 Konzepte der Organisationsentwicklung

#### Ziele

Als Ziel von Organisationsentwicklung wird allgemein die Schaffung einer "gesunden Organisation" angegeben, die gesehen wird in "der Verbesserung des Problemlösepotentials und der Innovationsfähigkeit des Gesamtsystems, in der Erhöhung seiner Gesamteffizienz sowie in der Ausweitung von Chancen zur individuellen Entfaltung."<sup>85</sup> Dies schließt an die beiden, in der Definition der GOE genannten Ziele Effektivität und Humanität an. Die Erhöhung der organisatorischen Effizienz des Gesamtsystems fördert die marktliche Effektivität und die Entsprechung zwischen organisationalen Praktiken und persönlichen Zielsetzungen vermehrt die soziale Effizienz.<sup>86</sup> Dabei muss es wegen der Offenheit von "Entwicklung" der jeweiligen Organisation überlassen bleiben, wie sie in ihrer Entwicklung diese Kriterien inhaltlich füllt.

Um die Produktivität zu verbessern und die Menschlichkeit im Unternehmen zu erhöhen fördert Organisationsentwicklung die Struktur und Kultur der Institution im Sinne eines befriedigenderen und effektiveren Zusammenwirkens der Personen in ihren Rollen und im System. Produktivität wird nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gemessen, größere Menschlichkeit ist dabei im Sinne eines offenen Menschenbildes (s.u.) nur von den Betroffenen selbst zu definieren; theoretisch können dafür nur Platzhalter wie Zufriedenheit durch Anerkennung, Beteiligung, produktive Arbeit, etc. angegeben werden. Organisationsentwicklung ermöglicht Unternehmen und Institutionen eine Verbesserung der Organisations-

---

<sup>85</sup> Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1479.

<sup>86</sup> Vgl. Bartölke, Art. Organisationsentwicklung, in HWO, 1980, Sp. 1468-1481, Sp 1469f.

beziehungen zwischen den Subsystemen bzw. hierarchischen Gliederungen durch verschiedene, abgestimmte Verfahren. So begleitet oder initiiert Organisationsentwicklung den längerfristigen Prozess der geplanten Veränderung einer Institution.

### **Menschenbilder**

Organisationsentwicklung geht in der Tradition der Human-Relations-Bewegung von einem optimistischen Menschenbild aus, das den Menschen in sozialen Systemen für entwicklungsfähig, lernend und selbstbestimmt hält.<sup>87</sup> Menschliches *Verhalten* wird aber entscheidend von den Organisationsstrukturen und der verfügbaren Produktionstechnologie bestimmt. Diese Faktoren können die als vorhanden angenommene Motivation beeinträchtigen oder zerstören.<sup>88</sup>

Gleichzeitig muss auf die Problematik jedes Menschenbildes - und sei es auch noch so positiv - aufmerksam gemacht werden, weil jedes konstruierte Bild den ganzen Menschen, den es beschreiben soll, reduziert und insofern unzureichend verdoppelt. "Wenn der Mensch nicht hinreichend effizient auf ein Menschenbild reduziert werden kann, weil er Individuum ist und zugleich zu anderen auf kommunikative Beziehungen angelegt, die jeweils situationsspezifisch seine Welt konstituieren,"<sup>89</sup> muss sich die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Aufklärung von Prozessen misslingender Kommunikation durch kommunikative Vergegenwärtigung richten. Gerade um Organisationsentwicklung als Prozess zu begreifen ist es notwendig die Betroffenen und ihre Wirklichkeitsgestaltung in jedem Prozess neu wahrzunehmen und nicht von einem vorgefertigten Bild auszugehen. So wird vermieden, den real existierenden Menschen die Schuld für missliebige Entwicklungen zuzuweisen, wenn sie sich nicht so verhalten, wie die Beratenden oder die Auftraggeberin es aufgrund ihres Konstruktes vom Menschen erwarten.

### **Prinzipien**

Drei Prinzipien der Arbeitsweise folgen aus dem Menschenbild. Erstens sind die Betroffenen die Handelnden Agenten (Partizipation), denn "diejenigen, die später bestimmte Verhaltensweisen zu beachten haben, (sind) an der Ausarbeitung der Regeln zu beteiligen."<sup>90</sup> Zweitens wird die Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe durchgeführt, so dass die Betroffenen im Laufe des Prozesses zunehmende Kompetenz für die eigenständige Weiterentwicklung ihrer Organisation erwerben (Lernen). Und drittens wird durch ihre Emanzipation die Demokratisierung im Unternehmen gefördert (Aufklärung).

**Partizipation** meint im Kontext von Organisationsentwicklung die möglichst direkte Teilnahme der Betroffenen an Entscheidungsprozessen. Partizipation im Sinne der Organisationsentwicklung ist als weitreichende Beteiligung zu denken. Sie umfasst nicht nur Informa-

---

<sup>87</sup> Vgl. Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 60-63. Gegen die Verzweckung des Menschen in der Organisationsentwicklung wendet sich: Sievers, Organisationsentwicklung und der menschliche Faktor, in: Organisationsentwicklung 7 (1988), Nr. 3, S. 1-10.

<sup>88</sup> Zur Problematik des "Motivierens" vgl. Kappler, Formen und Entwicklung der Mitarbeiter-Aktivierung, 1985, S. 38-62 und Ders., Motivation? Ein sehr leeres Wort! in: Die Welt, 4. Nov. 1989

<sup>89</sup> Kappler, Art. Menschenbilder, in: HWP, 1992, Sp. 1324-1342, Sp. 1338.

<sup>90</sup> Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1479. Den Sinn von Partizipation erläutert sehr anschaulich: Kübel, Ressource Mensch, 1990.

tions- oder Vorschlagsrechte, sondern auch Einfluss auf die Entscheidungen.<sup>91</sup> Partizipation kann für die Beteiligten mit größerem Selbstwertgefühl und weniger Entfremdung einhergehen und im Unternehmen die Konflikte und die Unzufriedenheit reduzieren, aber sie schafft auch eigene Konflikte.<sup>92</sup> Partizipatives Verhalten wird nicht von allen immer schon beherrscht oder gewollt. Soll Partizipation gelingen, so will sie gelernt werden.

In Prozessen der Organisationsentwicklung ist das Management häufig ambivalent in Bezug auf Partizipation, da es einerseits durch Beteiligung das Wissen und die Fähigkeiten der Untergebenen für den Unternehmenserfolg nutzen kann, aber andererseits die eigene Macht teilen und sich im Anschluss daran eine neue Rollenbeschreibung geben muss.<sup>93</sup> Zudem ist nicht auszuschließen, dass Partizipation zur Herrschaftsstabilisierung oder als Befriedungsstrategie eingesetzt wird. Im Anschluss an Pieper<sup>94</sup> schafft Organisationsentwicklung als offener Prozess Partizipationsmöglichkeiten und schließt den Abbau von Herrschaft und Macht ein. Sie wird abgegrenzt von Organisationsentwicklung als Sozialtechnologie<sup>95</sup>, die sich der Scheinpartizipation bedient.

**Lernen** geschieht in der Organisationsentwicklung durch praktische Erfahrung. Indem sich Verhaltensweisen von Individuen und Gruppen gleichzeitig ändern, lernen die Menschen *und* die Organisation auf drei Ebenen. Sie lernen nicht nur neue Fähigkeiten, sondern auch, wie sie sich neue Fähigkeiten aneignen können und wie sie Lernen lernen können.<sup>96</sup> Organisationsentwicklung kann als gemeinsamer Lernprozess von Beratenden und Beratenen verstanden werden.<sup>97</sup>

**Aufklärende Funktion** hat Organisationsentwicklung, insofern sie Wert legt auf Selbstentfaltung und Emanzipation der Betroffenen. Jedoch kann die im Zusammenhang mit Aufklärung geforderte Rationalität auch unterdrückerische Funktion annehmen - in Organisationen als "Sachzwang funktionalistischer Vernunft"<sup>98</sup> und für Individuen als Kalkulierbarkeit durch andere und als Unterdrückung anderer als im strengen Sinn rationaler Lebensäußerungen.<sup>99</sup> Der Rationalitätsbegriff ist also im Sinne des Einschlusses subjektiven Eigen-

<sup>91</sup> Der Partizipation sind Grenzen gesetzt durch z.B. die Größe oder Kultur der Organisation. Daher gilt es, Partizipation als Prozess zu mehr Partizipation zu verstehen: Partizipation muss begriffen und entwickelt werden, damit sie intensiviert werden kann.

<sup>92</sup> Vgl. Kappler, Art. Partizipation, in: HWO, 1980, Sp. 1845-1855, Sp. 1851.

<sup>93</sup> Vgl. Scholl, Grundkonzepte der Organisation, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 409-444, S. 433.

<sup>94</sup> Vgl. Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 123-125.

<sup>95</sup> Bartölke, Organisationsentwicklung für entwicklungsfähige Organisationsmitglieder, in: Kappler, (Hg.), Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, 1980, S. 319-344, S. 338.

<sup>96</sup> Organisationen lernen, wenn sie ihre Regeln ändern und indem sie die Kultur ihres Umgangs mit Regeländerungen entwickeln. Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, 1985, S 156ff. Vgl. auch Rieckmann, Sievers, Lernende Organisation - Organisiertes lernen, in: Bartölke, u.a. (Hg.), Arbeitsqualität in Organisationen, 1977, S. 259-276.

<sup>97</sup> Voraussetzung dafür ist die Achtung der Autonomie beider Seiten in einem kommunikativen Prozess. Vgl. Kappler, Art. Autonomie, in: HWO, 1992, Sp. 272-279.

<sup>98</sup> Stolz, Türk, Individuum und Organisation, in: HWO, 1992, Sp. 841-855, Sp. 842.

<sup>99</sup> "Verlangte 'formale Rationalität' den rein individuell-rationalen 'homo oeconomicus' als 'Trivialmaschine' ..., so gerät das idealistische Postulat 'individueller Willens- und Entscheidungsfreiheit' zu diesem Rationalitätspostulat notwendig in Widerspruch: wer nur noch 'formal-rational' agieren kann, ist kalkulierbar -

sinn weiterzuentwickeln, damit die "Dialektik der Aufklärung"<sup>100</sup> nicht zu neuer Unfreiheit führt. Organisationsentwicklung hat den Anspruch, einen weiten Rationalitätsbegriff zu vertreten. Insofern ist Organisationsentwicklung "kein wertneutrales Verfahren"<sup>101</sup>, sondern ein normativer, wertbeladener Prozess.

Zur Vertiefung und zu Gesamtdarstellungen der Organisationsentwicklung und ihres Konzeptes empfehle ich die einschlägige Literatur.<sup>102</sup> Zur konkreten Arbeitsweise der Organisationsentwicklung (Ansatzpunkte, Methoden, Instrumente) verweise ich auf den Abschnitt 4.1. "Arbeitsweise der Organisationsentwicklung".

#### **Abgrenzungen zu anderen Beratungsformen, oder:**

Organisationsberatung - Teamentwicklung - Moderation: Ist denn alles dasselbe?

Die verschiedenen Beratungsformen sollten jeweils nur für einen begrenzten Problembereich verwandt werden, um die Wirksamkeit der verschiedenen Beratungsmethoden nicht zu gefährden. Die folgenden Abgrenzungen klären, welche Beratungsform zu welchem Problem passt und stellen die Unterschiede zur Organisationsentwicklung heraus.

**Organisationsberatung** nimmt die Institution als Ganzes in den Blick. Sie untersucht den Gesamtzustand einer Organisation mit dem Ziel, vorhandene Organisationsprobleme aufzudecken, den Veränderungs- und Beratungsbedarf zu ermitteln und eine Empfehlung auszusprechen. Die Umsetzung erfolgt anschließend allein durch die Organisationsmitglieder. Die externe beratende Person hat eine zurückhaltende, ~~Organisationsentwicklung~~ **diagnostische Rolle** geht darüber hinaus. Sie begleitet oder initiiert den geplanten Prozess der Veränderung einer Institution und ihrer Strukturen durch verschiedene, aufeinander abgestimmte Verfahren. Innerhalb eines Prozesses von Organisationsentwicklung kann Organisationsberatung (Diagnose und Empfehlung) der erste Schritt sein. Die Beratungsperson wechselt danach aus ihrer diagnostischen Rolle in die einer begleitenden und auch aktiv eingreifenden Veränderungshelferin (change agent).

---

ihm/ihr ist die Freiheit genommen, sich selbst zu bestimmen." Stolz, Türk, Individuum und Organisation, in: HWO, 1992, Sp. 841-855, Sp. 843.

<sup>100</sup> Vgl. zur "Dialektik der Aufklärung" die Erläuterungen in Abschnitt 5.4 "Schlussbemerkungen".

<sup>101</sup> Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 59.

<sup>102</sup> Vgl. zusammenfassend: Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, 1985, S. 142-158. Monographien: Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 14-81, Eiff, Organisationsentwicklung, Berlin 1979; French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, insbesondere S. 47-123. Zu den Voraussetzungen von Organisationsentwicklung S. 183-194 und Gebert, Organisationsentwicklung, 1974. Zur Geschichte der Organisationsentwicklung im Rahmen der ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen vgl. Sanzgiri, Gottlieb, Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000, in: Organizational Dynamics (1992), No. 3, S. 57-69.

<sup>103</sup> Vgl. Büssing, Organisationsdiagnose, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 445-480; Gotthardt-Lorenz, Organisationsberatung, 1989; Schönig, Brunner (Hg.), Organisationen beraten, 1993; Weisbord, Organisationsdiagnose, 1984.

Vergleiche zur Abgrenzung von der Organisationsplanung: Grochla, Organisationsplanung und -entwicklung als permanente Aufgabe der Unternehmensführung, in: Grochla, Förster, Organisationsplanung und Organisationsentwicklung, 1977, S. 5-23.

**Supervision** ist professionelle Beratung zur Verbesserung der beruflichen Kommunikation und Kooperation sowie zur Gestaltung der eigenen Rolle im Spannungsfeld von eigener Person/Biographie, Institution und Auftrag/Klientensystem.<sup>104</sup> Sie dient der systematischen Reflexion beruflichen Handelns in allen Arbeitsfeldern, in denen eine erfolgreiche Gestaltung sozialer Beziehungen ein wichtiges Element zum Erreichen beruflicher Ziele ist. Am Beispiel von konkreten Fällen aus dem gemeinsamen Arbeitsalltag erarbeiten die Beteiligten neue Konzepte und Strategien für befriedigendere Formen der Zusammenarbeit. Supervision wird mit einzelnen, mit Gruppen von TeilnehmerInnen aus verschiedenen Einrichtungen, mit Teams bzw. Abteilungen oder mit ganzen Betrieben in Sitzungen mit zwei- bis dreiwöchigem Abstand durchgeführt.

**Coaching** ist der in Wirtschaftskreisen üblich gewordene Begriff für individuelle Beratung mit Führungskräften, die der Einzelsupervision vergleichbar ist. Coaching kann Anleitung, Rollenberatung, Leitungsberatung und Verbesserung der Psychohygiene umfassen. Innerhalb eines Prozesses von Organisationsentwicklung können auch Maßnahmen der Personalentwicklung wie Coaching sinnvoll sein.<sup>105</sup>

**Teamentwicklung** und **Teamsupervision** haben das Ziel durch Beratung eines Teams oder einer Abteilung die interne Kooperation dieses Organisationselementes zu verbessern. Aus der Perspektive des Teams wird versucht, die Verankerung in der Organisation zu entwickeln sowie zur Lösung von Problemen der Gesamtorganisation beizutragen. Organisationsentwicklung unterscheidet sich von Teamentwicklung durch den Ansatzpunkt für Veränderungen und durch die Perspektive, aus der die Organisation betrachtet wird. In der Organisationsentwicklung reflektiert und verändert eine Organisation als Ganzes ihre internen Abläufe, Konzepte und Entwicklungschancen.<sup>106</sup>

**Moderation, Gesprächsleitung, Prozessbegleitung** und **Vermittlung** sollten eingesetzt werden zur Verbesserung des Verlaufs bei thematisch und zeitlich klar umgrenzten Prozessen.<sup>107</sup> Dabei werden Externe eingesetzt, um die Produktivität neutraler Leitung zu nutzen. Wenn Gesprächsleitung allein nicht ausreicht, weil die unterschiedlichen Positionen nicht vermittelbar erscheinen, kann Moderation helfen. Moderation verfolgt das Interesse, die Verständigung zwischen den Parteien zu fördern. Liegt schon Streit in der Luft, besteht aber noch die Möglichkeit zum Dialog, dann kann Prozessbegleitung zur Konfliktsteuerung nützlich sein. Wenn der Streit bereits entbrannt ist und sich die Parteien in Konflikten festgefahren haben, dann kann Vermittlung durch einen neutralen Dritten helfen.

---

<sup>104</sup> Zu anderen Definitionen vgl. Belardi, Supervision, 1992, S. 73-77 und grundlegend Fatzer (Hg.), Supervision und Beratung, 1990 sowie Pühl (Hg.), Handbuch der Supervision, 1992.

<sup>105</sup> Vgl. Looss, Coaching für Manager, 1991. Vgl. auch Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 261-277 und French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, 188f. und 200f.

<sup>106</sup> Vgl. Fatzer, Teamsupervision als Organisationsentwicklung, in: Ders. (Hg.), Supervision und Beratung, 1990, S. 257-276.

<sup>107</sup> Vgl. Schulz von Thun, Thoman, Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren, 1988.

*Kommunikationskurse*,<sup>108</sup> *Gruppendynamische Trainings*, *Einzel- oder Gruppensupervision* können extern durchgeführte Ergänzungen oder Alternativen zu den genannten internen Beratungsformen sein.

---

<sup>108</sup> Vgl. Schulz von Thun, *Miteinander Reden*, Bd. 1, 1981, Bd. 2, 1989.

### 3.4. Probleme der Organisationsentwicklung;

Ausführlich auf alle Probleme im Konzept der Organisationsentwicklung einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Im Kapitel 4 stelle ich diejenigen Fragestellungen, die mit dem Prozesscharakter von Organisationsentwicklung und der Rollengestaltung zusammenhängen besonders heraus. Andere wesentliche Kritikpunkte deute ich nur kurz an.<sup>109</sup> Die Kritik am Konzept der Organisationsentwicklung bezieht sich zum einen auf die Wissenschaftlichkeit des Konzepts und zum anderen auf Probleme der praktischen Umsetzung.

Die wissenschaftliche Absicherung des Konzepts der Organisationsentwicklung wird neben der unklaren, uneinheitlichen Terminologie im Bereich der Organisationstheorie vor allem durch Probleme der empirischen Belege und der Erfolgsmessung erschwert.<sup>110</sup> Die Evaluation von Maßnahmen der Organisationsentwicklung wird behindert durch die Schwierigkeiten der Abgrenzung der für Veränderungen letztlich relevanten Faktoren und der kaum realisierbaren Einrichtung von unbeeinflussten Kontrollgruppen.<sup>111</sup> Dieser Befund wird auch durch die Wiederholung der Behauptungen der Organisationsentwicklung nicht verändert.<sup>112</sup> Gebhardt fordert ein neues Forschungsprogramm für die Organisationsentwicklung. Er schlägt zur Überwindung des "social-fact-Denkens" ein "social constructionist paradigm" vor.<sup>113</sup> Dieser konstruktivistische Ansatz findet sich auch in der Theorie Weicks und wird daher hier nicht weiter ausgeführt.

Die Kritik an der praktischen Umsetzung der Organisationsentwicklung bezieht sich auf die mangelnde Problematisierung der Frage des Machtgefälles in Unternehmen und des Machtgebrauchs im Prozess der Organisationsentwicklung. "Wie soll in einem Machtgefälle ein Diskurs über eben dieses Machtgefälle ermöglicht werden?"<sup>114</sup>

Die Harmoniethese<sup>115</sup> kennzeichnet ein weiteres Problem der Praxis der Organisationsentwicklung. Diese These besagt, dass die Ziele Produktivität und Humanität gleichzeitig entwickelbar seien oder sich sogar bedingen: Humanität als Mittel zur Steigerung der Pro-

---

<sup>109</sup> Überblicke geben: French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 230-240; Gebert, Organisationsentwicklung - Kritische Bestandsaufnahme und zukünftige Entwicklung, in: Schuler, Stehle (Hg.), Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis, 1984, S. 67-82; Kubicek, Leuck, Wächter, Organisationsentwicklung: entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig, in: Gruppendynamik 10 (1979), S. 297-318; Rieckmann, Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen, in: Sattelberger, Die lernende Organisation, 1991, S. 125-143.

<sup>110</sup> Einen Überblick über sekundärstatistische Analysen gibt Gebert, Interventionen in Organisationen, in: Schuler 481-494, 490-492.

<sup>111</sup> Vgl. Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1487.

<sup>112</sup> Vgl. Kahn, Organisationsentwicklung. Einige Probleme und Vorschläge, in: Sievers (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem, 1977, S. 281-301, S. 283.

<sup>113</sup> Gebhardt, Organisationsentwicklung am Scheideweg, in: Gruppendynamik 20 (1989), S. 191-208, S. 199.

<sup>114</sup> Gebert, Interventionen in Organisationen, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 481-494, 493.

<sup>115</sup> Einen Überblick zur Diskussion gibt: Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 91-106.

duktivität.<sup>116</sup> Dagegen wird geltend gemacht, dass der Mittel-Ziel-Zusammenhang nicht exakt nachweisbar ist und dass die Ziele von Individuum und Organisation nicht notwendig identisch sein müssen bzw. nur in einem bestimmten Rahmen zur Übereinstimmung gebracht werden können.<sup>117</sup> Die Harmonisierung wird ein Problem bleiben, da sie nur in bestimmten Fällen möglich und gegeben ist. Da sie unabdingbarer Bestandteil im Konzept von Organisationsentwicklung ist, begrenzt sich auch das Arbeitsfeld von Beraterinnen auf den Bereich der Übereinstimmung beider Kriterien. Die Aufhebung dieses zentralen Widerspruchs deuten Sanzgiri und Gottlieb an.<sup>118</sup> In diesem Sinne empfiehlt Pieper statt der Ziele die Interessen zum Ausgangspunkt zu machen und Organisationsentwicklung als Verfahren zur Konfliktaustragung<sup>119</sup> und als "ein Mittel zur sozialen Kontrolle organisatorischen Wandels"<sup>120</sup> zu sehen.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Funktionalisierung von Organisationsentwicklung im Prozess der Kapitalverwertung und als Mittel der dazu notwendigen Hierarchiestabilisierung.<sup>121</sup> Die "These von der Organisationsentwicklung als 'Verfahren innerorganisatorischer Herrschaftssicherung'"<sup>122</sup> wird gestützt einerseits durch die Harmoniethese, die bestehende Interessensgegensätze verschleiert<sup>123</sup>, und andererseits durch die Abhängigkeit des Beraters von der Unternehmensleitung.

Weitere Einzelpunkte der Kritik an der Praxis der Organisationsentwicklung sind z.B.:

---

<sup>116</sup> Oehlke spricht von einem "halbierten arbeitspolitischen Paradigmenwechsel". Oehlke, Zwischen Humanisierung und Rationalisierung, in: Wechselwirkung 15 (1993), Nr. 62, S. 40-44, S. 40.

<sup>117</sup> Der "Anspruch marktlicher Effizienz gerät in aller Regel in Konflikt mit dem Ziel der sozialen Effizienz" Frese, Art. Organisationstheorie, HWO, 1992, Sp. 1706-1733, Sp. 1707. Vgl. auch Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1486.

<sup>118</sup> "OD practitioners of the future will need to resolve the dilemmas resulting from the seemingly opposing values of efficiency and humanism. Complexity of practice in the field lies not in understanding these philosophical differences separately, but in integrating both perspectives to create synergy. Then, both worlds, those of the manager and practitioner, can be enriched. It will be through this enrichment process that managers of the future will begin to integrate the OD perspective into their daily practice as managers." Sanzgiri, Gottlieb, Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000, in: Organizational Dynamics (1992), No. 3, S. 57-69.

<sup>119</sup> Vgl. auch Schienstock, Müller, Organisationsentwicklung als Verhandlungsprozess, in: Soziale Welt 29 (1978), S. 375-393.

<sup>120</sup> Vgl. Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 105f.

<sup>121</sup> Vgl. Kappler, Wem nützt Organisationsentwicklung? in: Koch, u.a. (Hg.), Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 1980, S. 214-226.

<sup>122</sup> Gebhardt, Organisationsentwicklung am Scheideweg, in: Gruppendynamik 20 (1989), S. 191-208, S. 197.

<sup>123</sup> So werden z.B. die Interessen der Unternehmensleitung als Interessen des Systems "Unternehmen" ausgegeben. Gebhardt ergänzt: "Das größte Problem derzeitiger Organisationsentwicklung ist, ... dass sie sich einerseits zwar Zielen wie 'Enthierarchisierung' und 'Machtausgleich' explizit verpflichtet fühlt, sich andererseits aber in ihrer konkreten Ausführung von Harmonievorstellungen leiten läßt und vorhandene Herrschaftsstrukturen nicht oder nicht unmittelbar zum Thema macht bzw. in Frage stellt." Gebhardt, Organisationsentwicklung am Scheideweg, in: Gruppendynamik 20 (1989), S. 191-208, S. 198.

- Probleme der Übertragbarkeit in den Sozialbereich,<sup>124</sup> oder in andere Länder bzw. Kulturen mit unterschiedlicher Rechtsordnung und anderem Zeitverständnis.<sup>125</sup>
- Normative Probleme der Parteilichkeit der Organisationsentwicklung im Sinne von Emanzipation der Betroffenen und
- das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Organisationsentwicklerinnen zu Gewerkschaft bzw. Betriebsrat.<sup>126</sup>

Anzumerken bleibt, dass die Literatur zur Kritik des Konzepts der Organisationsentwicklung sich nicht mit Aspekten des Prozesses und seiner Steuerung befasst. Dazu würden Fragen der Handhabung der Instrumente und Methoden sowie der unterschiedlichen Rollen in den verschiedenen Phasen und der Umgang mit Widerstand im Prozessgeschehen gehören. Die Methoden selbst sind anscheinend jeder Kritik enthoben. Ihre Wechselwirkungen in einem zusammenhängenden Prozess werden nicht erkenntlich, eine eigene Prozesssteuerung oder deren Bewertung wird nicht kritisch beleuchtet. Dies ist um so verwunderlicher als der größte Teil der Literatur zu diesem Thema von Beraterinnen geschrieben wurde, die als Freiberufliche oder Hochschulangestellte Erfahrungen in der Beratungspraxis vorweisen können. Um so dringender ist die Erarbeitung einer "Theorie des Veränderns"<sup>127</sup> und die Reflexion einzelner Momente - wie z.B. des Widerstands - im Prozess der Organisationsentwicklung. Die einzelnen Aspekte der Organisationsentwicklung als Prozess herauszuarbeiten ist die Aufgabe des nächsten Kapitels.

---

<sup>124</sup> Vgl. Reinbold, Organisationsentwicklung vom Kopf auf die Füße stellen, in: Social Management 1 (1991), Nr. 3, S. 22-25.

<sup>125</sup> Vgl. Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp 1486f.

<sup>126</sup> Vgl. Trebesch, Organisationsentwicklung in der Krise, in: Hinterhuber, Laske (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, 1984, S. 312-329, S. 323-326.

<sup>127</sup> Kubicek, Leuck, Wächter, Organisationsentwicklung: entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig, in: Gruppendynamik 10 (1979), S. 297-318, S. 313.

---

Man steigt nicht zweimal in denselben Fluss.

Spruchwort

## **4. Organisationsentwicklung als Prozess**

Das Thema dieses Kapitels lässt sich durch drei Fragen umreißen:

Wie wird die Arbeitsweise in Projekten der Organisationsentwicklung theoretisch und praktisch beschrieben?

Wird in diesen Darstellungen ein Prozess erkennbar?

Und wo werden in der Beschreibung einzelner Phasen und des Prozesses insgesamt theoretische und praktische Bruchstellen sichtbar?

Diese Fragestellungen dienen dazu festzustellen, ob und inwiefern Widerstand nach der bisherigen Auffassung in der Organisationsentwicklung eine Kategorie der theoretischen Darstellung bzw. ein Gegenstand des praktischen Beratungsprozesses ist.

### **4.1 Arbeitsweise der Organisationsentwicklung**

Projekte der Organisationsentwicklung werden meist unter drei Aspekten beschrieben: die Darstellung grundlegender Vorgehensweisen des Beratungsprozesses, die Wahl des Ansatzpunktes im Unternehmen und die Nennung einzelner Instrumente und Interventionen. Diese Bereiche skizziere ich in diesem Abschnitt kurz um im zweiten Abschnitt dieses Kapitels den übergreifenden Prozesscharakter in den Darstellungen der Vorgehensweisen herausarbeiten zu können.

#### **4.1.1 Grundlegende Vorgehensweisen**

##### **Personaler Ansatz, struktureller Ansatz, Prozessberatung**

Der Ansatz der Organisationsentwicklung insgesamt kann als normativ-reedukative Strategie eingeordnet werden zwischen die Pole empirisch-rationaler und macht- bzw. zwangsbezogener Strategien.<sup>128</sup> Im Vorgehen der Organisationsentwicklung selbst sind zwei Ansätze zu unterscheiden: "Der personale Ansatz geht von der Prämisse aus, dass in erster Linie individueller Wandel der Motor für soziale und organisatorische Veränderungen ist. ... (Dagegen) geht der strukturelle Ansatz von der Annahme aus, dass durch eine Veränderung struktureller Regelungen ein Wandel in den Einstellungen und dem Verhalten der betroffenen Mitarbeiter ausgelöst wird."<sup>129</sup>

Bezüglich des Ansatzes von Organisationsentwicklung wird in der neueren Literatur kein Widerspruch mehr zwischen personalem und strukturellem Vorgehen gesehen, sondern ihre

---

<sup>128</sup> Vgl. Chin, Benne, Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: Bennis, u.a. (Hg.) Änderung des Sozialverhaltens, S. 43-78.

<sup>129</sup> Gebhardt, Organisationsentwicklung am Scheideweg, in: Gruppendynamik 20 (1989), S. 191-208, S. 193. Vgl. auch Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 23-28 und Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 65-75.

Gleichzeitigkeit in einem "multidimensionalen Ansatz"<sup>130</sup> gefordert.<sup>131</sup>

Eine Weiterführung in diesem Sinne ist die Prozessberatung. Sie geht auf Schein<sup>132</sup> zurück und versteht sich als eine den personalen und strukturalen Ansatz umfassende Strategie der Organisationsentwicklung. Sie wählt die Interaktionsprozesse als Ausgangspunkt und Gegenstand der Beratung und berücksichtigt dabei deren jeweils spezifische psychologische und organisatorische Bedingungen. "Prozessberatung verfolgt die Intention, die Mitglieder von Organisationen bzw. Arbeitsgruppen zur Selbstdiagnose anzuregen, um die zugrunde liegenden Wirklichkeitskonstruktionen zu erweitern und die so gewonnenen Informationen in die Planung der Veränderungsprozesse einzubeziehen."<sup>133</sup> Im Vordergrund steht weniger die Vermittlung von Wissen als das Erlernen prozessorientierter Fähigkeiten. Da im voraus keine Einzelschritte festgelegt werden, muss der Beratungskontrakt genau die gegenseitigen Erwartungen, Kompetenzen und Verfahrensfragen beschreiben. Der Erfolg dieses Ansatzes hängt stark von der Kontaktfähigkeit, dem diagnostischen Geschick und den kommunikativen Kompetenzen auf beiden Seiten - Beratende und Beratene - ab.

### **Aktionsforschung**

Eine Variante dieser Vorgehensweisen ist die Organisationsentwicklung als Aktionsforschung,<sup>134</sup> die sich insbesondere durch die Beteiligung von Wissenschaftlern und deren aktive Rolle im Veränderungsprozess auszeichnet (Aufhebung der "Subjekt-Objekt-Trennung"<sup>135</sup>). Dieses Modell ist vor allem im wissenschaftstheoretischen Diskurs "als Programm empirischer Organisationsforschung"<sup>136</sup> von Interesse. Es weicht jedoch darüber hinaus nicht von den genannten Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung ab.<sup>137</sup>

### **Ansatzpunkte im Unternehmen**

Als Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung in Unternehmen wurden ursprünglich externe Maßnahmen wie Weiterbildung oder Trainingsgruppen favorisiert. Die internen Ansatzpunkte werden jedoch mehr und mehr bevorzugt, um realitätsfernes Lernen zu vermeiden und die Schwierigkeiten des Transfers zu reduzieren.

---

<sup>130</sup> Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 23.

<sup>131</sup> Dies bedeutet aber noch nicht, dass die Berater beide Vorgehensweisen qualifiziert anwenden (können).

<sup>132</sup> Vgl. Schein, Process Consultation, Reading, Mass., 1969. Eine Vertiefung für Konfliktberatung findet sich bei: Glasl, Konfliktmanagement, 1994, S. 371-375.

<sup>133</sup> Sievers, Organisationsentwicklung als Problem, in: Ders., Organisationsentwicklung als Problem, 1977, S. 10-31, S. 13.

<sup>134</sup> Vgl. French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 110-123.

<sup>135</sup> Kappler, Art. Aktionsforschung, in: HWO, 1980, Sp. 52-64, Sp. 59.

<sup>136</sup> Wächter, Art. Aktionsforschung, in: HWO 1992, Sp 79-88, Sp. 80. Ausführlicher vgl. Moser, Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, 1975.

<sup>137</sup> Dies gilt, wenn für beide Ansätze (Organisationsentwicklung und Aktionsforschung) ähnliche Werte zugrunde gelegt werden wie Partizipation und Demokratisierung. Dies ermöglicht auch die Abgrenzung zu organisatorischer Gestaltung oder planned organizational change als bloßer Strategie zur Reduzierung von Anpassungswiderständen. Vgl. Sievers, Organisationsentwicklung als Aktionsforschung, in: ZfO 47 (1978), S. 209-218.

Bei der Arbeit im Unternehmen ist je nach gewähltem Ausgangspunkt in der Hierarchie zwischen der top-down-, der bottom-up-, der center-out- und der multiple-Nukleus-Strategie zu unterscheiden.<sup>138</sup> Die Einstiegsebene sollte sich danach bestimmen, wo am ehesten Lernprozesse zu erwarten sind und welche Einheit der Organisation einen Transfer auf andere Einheiten wahrscheinlich erscheinen lässt.

#### 4.1.2 Instrumente und Interventionen

Instrumente sind abstrakt beschreibbare und abgrenzbare Maßnahmen und Methoden. Sie erhalten durch ihren Einsatz in Organisationen eine spezifische Färbung und werden dadurch zu Interventionen. Als Interventionen werden Aktivitäten *in* Organisationen bezeichnet, gleichgültig, ob sie vom Berater oder von Organisationsmitgliedern oder von ihrem Zusammenwirken ausgehen. Interventionen können auch Maßnahmenketten umfassen.

##### Instrumente

Die Instrumente sind, wenn auch z.T. mit Überschneidungen, den verschiedenen Ansätzen - personal, struktural, prozessorientiert - zuzuordnen. Bei der folgenden Nennung der Einzelinstrumente wird auf diese Zuordnungen und weitere Erläuterungen verzichtet, da diese in der Literatur regelmäßig zu finden sind.<sup>139</sup> Lediglich zu einigen Stichwörtern mache ich weiterführende oder zusammenfassende Literaturangaben.

Von den diagnostischen Maßnahmen über persönlichkeits- und gruppenbezogene Ansätze zu strukturalen und organisationsbezogenen Methoden fortschreitend arbeitet Organisationsentwicklung mit folgenden Instrumenten:<sup>140</sup>

- Diagnosemethoden: Umfragen, Interviews, Brainstorming;
- Formen der Persönlichkeitsbildung und der Schulung sozialer Kompetenz, die außerhalb des Unternehmens stattfinden: Gruppendynamisches Laboratorium, Sensivitätstraining, T-Gruppen,<sup>141</sup> Encounter Gruppen, Transaktionsanalyse, Feedback, Lebensgestaltung und Laufbahnplanung;
- Arbeitsweisen der fachlichen Aus- und Weiterbildung und der Personalentwicklung im Unternehmen: Schulung, Weiterbildung, Karriereplanung;

---

<sup>138</sup> Vgl. Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1481f. Zur Würdigung vgl. Gebert, Interventionen in Organisationen, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, S. 481-494, S. 484f. und Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 354-357.

<sup>139</sup> Vgl. als Überblicke z.B. Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 70-75, S. 82-90, S. 194-277, Sievers, Organisationsentwicklung als Problem, in: Ders., Organisationsentwicklung als Problem, 1977, S. 10-31. Zu einzelnen Methoden vgl. verschiedene Aufsätze in: Bennis (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1974.

French und Bell strukturieren diese Instrumente zusätzlich nach Zielgruppen und Veränderungsmechanismen, vgl. French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 136f. Einen Überblick, welche Instrumente von welchem Autor behandelt werden, geben: Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 206-212.

<sup>140</sup> Ohne Anspruch auf Vollständigkeit führe ich hier die wichtigsten Methoden auf.

<sup>141</sup> Vgl. Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 29-42.

- Methoden der Gruppenarbeit: Lernstatt,<sup>142</sup> teilautonome Arbeitsgruppen, Quality Circle<sup>143</sup> einschließlich der notwendigen Unterstützungsformen für Gruppenarbeit (Moderationsmethoden, Gesprächsführung, Auswertungsmethoden);
- Formen der Projektgruppen- und Teamentwicklung, z.B. Rollenverhandeln;<sup>144</sup>
- Intergruppen-Interventionen<sup>145</sup> und Drittparteien-Interventionen zur Lösung von Konflikten zwischen zwei Parteien;
- Verfahren der Arbeitsstrukturierung, -anreicherung, -rotation;
- Maßnahmen zur Organisationsstruktur: Festlegung des Grades der Zentralisierung, der Formalisierung, der Funktions- und Positionsdifferenzierung, der Aufgabenkomplexität;
- Organisationsumgreifende Interventionen:<sup>146</sup> Survey-Feedback, Konfrontationssitzung,<sup>147</sup> Grid-Organization-Development.<sup>148</sup>

Unter der Fragestellung, inwieweit die Instrumente als Elemente eines Prozesses gesehen werden, muss eine unterschiedliche Bewertung vorgenommen werden. In der gesichteten Literatur werden die Methoden i.d.R. unverbunden nebeneinander gestellt und beziehen sich nicht auf einen Gesamtprozess von Organisationsentwicklung. Sie werden als Instrumente, nicht als Interventionen vorgestellt. Lediglich die Instrumente, die in sich Verhandlungen, Feedback-Schritte, etc. aufweisen oder die aus einer Kette von Maßnahmen bestehen, repräsentieren Anteile eines Prozesses. Dies ist der Fall z.B. beim Rollenverhandeln und beim Survey-Feedback. Hier wird versucht durch die Datenrückkopplung an diejenigen, bei denen die Daten erhoben wurden, einen Prozess der Auseinandersetzung zu erreichen. "Die Ergebnisse von wiederholt durchgeführten Datenerhebungen und -rückkopplungen entscheiden über den Abschluß oder Fortgang der OE-Prozesse."<sup>149</sup> Wie dann mit diesem Prozess umgegangen werden soll, wird jedoch nicht beschrieben. Analoges gilt für die Methode der Konfrontationssitzung, die Prozesselemente enthält, ohne sie jedoch zu entfalten.

Einzig beim Managerial Grid nach Blake und Mouton liegt - im Unterschied zu anderen Methoden, die nur aus Einzelschritten bestehen - ein Prozessmodell mit sechs Phasen (Trainingsgruppe für Führungsfähigkeiten, Teamentwicklung, Intergruppenentwicklung, Entwicklung und Implementierung eines neuen Strukturmodells, Auswertung der Veränderungen der Organisationskultur und Entwicklung neuer Perspektiven) verteilt über mehrere Jahre vor. Das beinhaltet die Idee einer längerfristigen Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder aber noch kein prozessorientiertes Vorgehen im Einzelfall, das z.B. auch das Abweichen von diesem Schema erforderlich machen könnte.

---

<sup>142</sup> Vgl. Peters, u.a., Von "top-down" zu "bottom-up": Lernstätten, in: Wechselwirkung 13 (1991), Nr. 50, S. 16-20.

<sup>143</sup> Wingen, Qualitätszirkel: Gute Ideen von der Basis, in: Psychologie heute (1988), Nr. 11, S. 38-43.

<sup>144</sup> French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 142-151.

<sup>145</sup> French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 152-158.

<sup>146</sup> French und Bell fassen die drei folgenden Maßnahmen so zusammen, vgl. Organisationsentwicklung, 1990, S. 159-170.

<sup>147</sup> Vgl. Bartölke, Art. Organisationsentwicklung, HWO 1980, Sp. 1468-1481, Sp. 1474f.

<sup>148</sup> Vgl. Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 72-74.

<sup>149</sup> Thom, Art. Organisationsentwicklung, HWO, 1992, Sp. 11477-1491, Sp 1484.

Eine Ausnahme dazu kann von ihrem Ansatz her die Prozessberatung darstellen, die sich nicht durch ein bestimmtes Instrument, sondern durch eine Vorgehensweise (s.o.) beschreiben lässt. Indem der Berater versucht, die Betroffenen zur Selbstdiagnose anzuregen und lediglich Instrumente zur Problemerkennung und Problemlösung anbietet, sollen Einstellungsänderungen und Aktivierungen ausgelöst werden sowie prozessorientierte Fähigkeiten erlernt werden, die es den Betroffenen ermöglichen, den Prozess mitzusteuern.

### **Interventionen**

Gemeinsame Merkmale von Interventionen sind:<sup>150</sup>

- der Bezug zu den Betroffenen, d.h. die Beteiligung der entscheidenden Personen mit all ihren Rollenerwartungen, Wünschen, Einstellungen und Gefühlen und die Bearbeitung der von ihnen genannten Probleme,
- der Zielbezug, d.h. klar formulierte Ziele und eine angebbare Strategie zu ihrer Erreichung bzw. eine Fehleranalyse bei Nichterreichung sowie
- das Lernen auf mehreren Ebenen, d.h. definierte Inhalte und Methoden der Interventionen, die es ermöglichen das Problemlösen und das Lernen selbst zu lernen. Die Betroffenen lernen zu den Inhalten, zum Prozess und durch den Prozess. Das Lernen bezieht sich auf die Praxis-Theorie, ist sowohl erfahrungsorientiert als auch kognitiv orientiert und regt die Betroffenen zu Experimenten an.

Interventionen können sich auf verschiedene Dimensionen der Organisationsentwicklung beziehen:<sup>151</sup>

- auf die Phasen des Prozesses der Organisationsentwicklung, z.B. Diagnose, Planung der Maßnahmen oder ihre Umsetzung;
- auf Personen und Organisationseinheiten, z.B. einzelne, Teams, Strukturen der Organisation;
- auf die Interaktion, z.B. zwischen einzelnen oder Teams, bzw. in Form der Prozessberatung und
- auf den Prozess der Organisationsentwicklung insgesamt, z.B. Grid-Organisationsentwicklung.

Kritisch festzuhalten ist, dass weder das Handeln und die Äußerungen der Betroffenen noch der Beratungspersonen selbst, d.h. ihre Art der Rollenwahrnehmung, in der Literatur als Intervention aufgegriffen, reflektiert würde. Wie wichtig jedoch die Verhaltensweisen und die Rollengestaltung der Mitarbeiterinnen und Beraterinnen im Prozess ist, wird unter dem Aspekt des Umgangs mit Widerstand noch deutlich werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass prozessorientierte Methodenwahl, unternehmensbezogene Interventionshandhabung und die Steuerung des Prozesses z.B. durch ein Steuerungskomitee in der Literatur kaum benannt, geschweige denn ausführlicher beschrieben werden. Da die Wandlung der Instrumente zur Intervention und ihre Integration in einen Prozess nicht dargestellt werden, kann auch das Thema "Widerstand der Betroffenen" nicht reflektiert werden. Wo das Phänomen dennoch auftaucht, soll es schnell wieder

---

<sup>150</sup> Zusammenfassung nach French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 127-129.

<sup>151</sup> Zusammenfassung nach French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 131-137.

unsichtbar gemacht werden.<sup>152</sup> Die Instrumente und Interventionen werden wie unverbundene Bauklötze nebeneinander gestellt; ihr Bezug zueinander erreicht nicht einmal die Komplexität des Lego-Systems.

---

<sup>152</sup> Ein Beispiel: Im Implementierungsstadium des managerial grid "werden die beschlossenen Veränderungen zu realisieren versucht, wobei man der Vermeidung von Widerstand besonderen Wert beimißt." Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 361.

Plus ça change,  
plus c'est la même chose.<sup>153</sup>

## 4.2 Der Prozess der Organisationsentwicklung

Grundlage des Verständnisses geplanter Organisationsentwicklung ist das Wissen um die Eigendynamik von Organisationen. Organisationen entwickeln sich beständig und ungeplant.<sup>154</sup> Auch bei geplanten Veränderungen ergeben sich Abweichungen vom Planungsziel. Organisationen befinden sich in einem dauernden Prozess: "Wir bevorzugen eine Auffassung von Organisationen, die davon ausgeht, dass Organisationen dauernd auseinanderfallen und deshalb beständig neu aufgebaut werden müssen. Prozesse müssen permanent neu verwirklicht werden. ... Die Vorstellung eines Prozesses impliziert Unbeständigkeit."<sup>155</sup> Zur Grammatik der Beschreibung solcher Prozesse empfiehlt Weick die Substantive einzustampfen und Verben, Gerundien und Worte zu verwenden, die Beziehungen ausdrücken.

Auch Organisationsentwicklung als geplante Veränderung ist ein Prozess. Wird Organisationsentwicklung als offene Entwicklung verstanden, verläuft diese diskontinuierlich, unumkehrbar und mit einer Reihe Phasen im Zeitablauf. Jede Phase unterscheidet sich von der vorhergehenden durch einen höheren Grad an Komplexität und Differenzierung. Dabei zeigt jede Phase eine charakteristische Struktur, wobei die Elemente der alten Phase "aufgehoben" bleiben, so dass "keine Addition stattfindet, sondern alle Verhältnisse untereinander innerhalb des Systems sich verschieben und neu ordnen. ... Mit anderen Worten: In höheren und komplexeren Sozialstrukturen findet man immer Reste, Anachronismen, wieder. Gerade diese Reste aus vorhergehenden Phasen bergen die Möglichkeit zu sozialen Spannungen in sich."<sup>156</sup> Der Prozess der Organisationsentwicklung muss also nicht als lineare Abfolge des Einsatzes verschiedener Instrumente, sondern als komplexes, zirkuläres und auch widersprüchliches Geschehen verstanden werden.

Im Folgenden werden die Phasen des Prozesses vorgestellt, um dann das Verständnis verschiedener Autorinnen vom Prozesscharakter der Organisationsentwicklung zu untersuchen.

### 4.2.1 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung

Unternehmen durchlaufen in der ungeplanten Entwicklung ihrer Organisation unterschiedliche Phasen, z.B. Alterungsprozesse.<sup>157</sup> Auch der Prozess der geplanten Organisationsentwicklung kann als in Phasen aufgeteilt verstanden werden. Die verschiedenen Mo-

---

<sup>153</sup> Französisches Sprichwort, zitiert nach: Watzlawick, u.a., Lösungen, 1984, S. 19.

<sup>154</sup> Vgl. Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981, S. 98.

<sup>155</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 67.

<sup>156</sup> Lievegoed, Organisationen im Wandel, 1974, S. 12.

<sup>157</sup> Verschiedene Modelle quantitativer und qualitativer Entwicklungsphasen von Unternehmen werden vorgestellt von Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 145-151 und Trebesch, Unternehmensentwicklung. Ein Konzept für die Praxis, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27, S. 11-13.

delle werden nun dargestellt.<sup>158</sup>

Lewin beschrieb als erster eine einfache Einteilung des Prozesses in drei Phasen:<sup>159</sup>

- unfreezing (Auftauen): Überprüfung von Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen in der Organisation, in Frage stellen, Spannung für Änderungen aufbauen;
- moving (Bewegen): Entwicklung, Erprobung und Übernahme neuer Verhaltensweisen, Arbeitsabläufe und Regeln;
- refreezing (Stabilisieren): Absicherung und Konsolidierung der neuen Verhaltensweisen und Regeln.

Dieses Schema entspricht den Stadien des sozialpsychologischen Prozesses, den die Betroffenen erleben.<sup>160</sup> Planungslogische Phasen beschreiben dagegen Harvey und Brown. Sie gehen von neun Phasen aus: Aus einem Spannungszustand in der Organisation (1) folgt die Einsicht in die Notwendigkeit von Wandel und die Entscheidung den Status quo zu ändern (2). Dann wird ein Berater gerufen und gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen werden vermittelt (3). Diese Entwicklung der Berater-Klienten-Beziehung wird abgelöst von einem Bedarf an validen Informationen (4). Daher kommt es zur Datensammlung und zur Identifikation von Problembereichen (5). Die anschließende Diagnose spezifischer Probleme führt zu einem Plan und zur Programmformulierung (6), die durch Interventionen zur Organisationsentwicklung unter Partizipation der Mitglieder umgesetzt werden (7). Die Einführung, Überprüfung und Stabilisierung von Veränderungen stärkt die Fähigkeiten zur Selbststeuerung (8), so dass die Beratung beendet werden kann (9).<sup>161</sup>

In der Abbildung (s. folgende Seite) werden verschiedene Ansätze dargestellt fortschreitend von einfachen zu differenzierten Phaseneinteilungen. Die Differenzierung in Einzelschritte dient der Veranschaulichung der recht groben Modelle.

Alle Schritte und Maßnahmen werden im Wesentlichen gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt, durchgeführt und ausgewertet. Dennoch wären aus Klienten- und Beratersicht die Einzelschritte weiter zu differenzieren, denn beide Seiten sind in verschiedenen Phasen unterschiedlich intensiv beteiligt. Z.B. findet die Erkundungsphase im kleineren Kreis derer statt, die die Beratung initiieren.

In diesem Phasenmodell sind nach jedem Schritt Sprünge zurück auf vorherige Phasen möglich, wenn sich ein neuer Klärungsbedarf entwickelt (zyklische Struktur). So wird auch der auf den ersten Blick einleuchtenden Kritik entgegengetreten, dass "den Phasen-

---

<sup>158</sup> Eine Übersicht unterschiedlicher Ansätze bieten: Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 54-69, Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 36-47 sowie Eiff, Organisations-Entwicklung (OE), in: Ders., Organisation, 1991, S. 239-241. Ein von den gängigen Schemata abweichendes Vorgehen empfiehlt Trebesch, Unternehmensentwicklung, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27.

<sup>159</sup> Lewin, Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben, in: Kurt-Lewin-Werkausgabe, Bd. 4: Feldtheorie, 1982, S. 237-289, S. 278f und Lewin, Frontiers in Group Dynamics, in: Human Relations 1 (1947), S. 5-41 und S. 143-153, nach: Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 66f. Vgl. auch Thom, Art. Organisationsentwicklung, HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp 1481.

<sup>160</sup> Zu den sozialpsychologischen Aspekten dieses Konzeptes vgl. Schein, Wie vollziehen sich Veränderungen, in: Bennis, u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 128-139.

<sup>161</sup> Zusammengefasst nach Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, S. 146.

Modellen etwas unausweichlich-schicksalhafter<sup>162</sup> anhafte. Um die Modelle nicht oberflächlich abzuwerten müssen die Phasen nicht im Sinne einer starren chronologischen Reihenfolge oder einer praktischen Trennung, sondern im Sinne einer analytischen Trennung verstanden werden. Sie wollen das bessere Verständnis der Dimensionen der Unternehmensentwicklung, nicht die Ergebung in ein unausweichliches Schicksal fördern.

Dennoch: Ebenso wie die Instrumente der Organisationsentwicklung stehen auch die Phasen in den verschiedenen Prozessschemata unverbunden nebeneinander. Der Übergang von der einen zur anderen Stufe erscheint logisch nachvollziehbar, wie er aber in der Praxis stattfinden soll, wenn eigenständig denkende und handelnde Menschen in Kooperation mit einem Berater diesen Prozess gestalten - und nicht nur den theoretischen Entwurf nachvollziehen -, wird nicht reflektiert und meist nicht einmal beschrieben. So erscheinen die Stufenmodelle als der Versuch, das Unkalkulierbare und Offene des Prozesses zu kontrollieren und soweit möglich zu eliminieren. Es handelt sich um Prozessschemata ohne Prozess. Diese Schemata sind jedoch - wie angedeutet - nützlich zur Orientierung im komplexen Geschehen der Organisationsentwicklung, wenn die Phasen als unterschiedliche Ebenen des Prozesses gesehen werden, die oft gleichzeitig stattfinden. So wird aus der zeitlichen Trennung in den Phasenmodellen eine analytische Trennung der Dimensionen des Prozesses der Organisationsentwicklung.

---

<sup>162</sup> Trebesch, Unternehmensentwicklung, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27, S. 13.

Lewin <sup>163</sup>	Sievers <sup>164</sup>	Rettenm. <sup>165</sup>	Differenzierung in Einzelschritte <sup>166</sup>
		Ausgangs- situation	Problemwahrnehmung: Spannungszustand, Druck auf die Organisationsspitze Erste Entscheidung, etwas zu ändern
	Kontakt		Beratersuche, Vorinformationen Kontaktaufnahme, Einstieg bei Machtinstanz
	Vorgespräche		Gegenseitige Orientierung in Vorgesprächen: Berater- und Organisationsdarstellung
Unfreezing			Erste Problemformulierung Abwehr vorschneller Lösungen Vorentscheidung über Zusammenarbeit
		Erkundung	Erste Datensammlung Erstes Daten-Feedback Vorläufige Diagnose Zweite Problemformulierung Gewinnung der weiteren Teilnahmebereitschaft Klärung der Ziele, Methoden, Regeln und Rollen: Rechte und Pflichten
	Vereinbarung	Einstieg	Beraterdarstellung in der Organisation Entwicklung einer Arbeitsbeziehung: Regelpräzisierung, Methodenauswahl Gewinnung der Teilnahmebereitschaft aller
		Macht- strategie, -kampf	Prozessstrukturierung Machtaushandlung Berater/Auftraggeber Regeln zur Konfliktlösung Beratungsvertrag
Moving	Datensammlung Datenfeedback Diagnose		Diagnose      Datenerhebung Datenrückkopplung Konfliktdiagnose: Erneute Zielfindung und Soll-Ist-Vergleich
	Maßnahmen- planung und -durchführung	Konzeption und Planung	Strategieentwicklung Maßnahmenentwicklung Einführung von Maßnahmen
		Aktion	Erprobung Zwischenüberprüfung
Refreezing	Erfolgs-		Institutionalisierung

<sup>163</sup> Vgl. die drittletzte Fußnote.

<sup>164</sup> Sievers, Das Phasenmodell der Organisationsentwicklung, in: Industrielle Organisation, Zürich 10 (1980), S. 453ff. nach: Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 58f.

<sup>165</sup> Rettenmeier, Wilfer, Möglichkeiten und Grenzen zur Realisierung konfliktlösenden Handelns durch Aktionsforschung, Spardorf 1980, nach: Kappler, Art. Partizipation und Führung, in: HWFü, 1987, Sp. 1631-1647, Sp. 1641f.

<sup>166</sup> Eigene Zusammenstellung aus verschiedenen Modellen.

kontrolle	Auswertung	Datensammlung
	Kontrolle	
	Erfolgsbeurteilung: Ergebnis und Prozess	
	Schlussfolgerungen	
Abschluss	Entscheidung: Abschluss oder Weiterführung	
	Vorbereitung auf Selbststeuerung	
	Schlussbericht	
	Abschied	
	Eventualphase: Nachberatung	

Abb. 3: Phasenmodelle in der Organisationsentwicklung

Die Auffassungen, die in der Literatur zum Charakter dieses Prozesses vertreten werden, sind Gegenstand des folgenden Unterpunktes.

#### 4.2.2 Der Prozesscharakter der Organisationsentwicklung

Vielfach wird in der Literatur der Prozesscharakter der Organisationsentwicklung betont: "Was die angestrebten Resultate anbelangt, so muss der Berater die Organisation davon überzeugen, dass er keine vorgefertigten Lösungen anzubieten hat, sondern 'lediglich' einen Prozess kanalisiert, dessen genaues Ergebnis nicht von vornherein feststeht."<sup>167</sup> Es wird nun genauer geklärt, wie dieser Prozess abläuft bzw. ablaufen könnte und wie er zu steuern ist.

French und Bell beschreiben den Prozess der Organisationsentwicklung als eine komplexe Reihenfolge von Interaktionen, betonen aber gleichzeitig, "dass es keine umfassende Theorie gibt, die das Phänomen erklärt."<sup>168</sup> Daher weisen sie auf die Notwendigkeit von Feedback-Schleifen hin, durch die Reaktionen auf die Interventionen der Berater überwacht werden können. Das konkrete Vorgehen besteht für sie u.a. in der Erläuterung von Strategie und jeweils aktuellem Stand des Prozesses gegenüber den Beteiligten und in der Bearbeitung der auftauchenden Ängste, Bedrohungen und Befürchtungen. Zusammenfassend empfehlen sie "eine auf beiderseitigem Konsens basierende OE-Strategie und eine offene, kontinuierliche Beziehung zwischen Beratern und Klienten".<sup>169</sup>

Während andere Aspekte der Organisationsentwicklung ausführlich beschrieben werden, findet sich zum Umgang mit dem Prozess der Organisationsentwicklung - abgesehen von den wenigen genannten, eher leitlinienhaften Bemerkungen - keine systematische Auseinandersetzung bei French und Bell. Sie betonen sogar, dass eine umfassende Theorie fehle.

Ähnlich andere Autoren: Becker und Langosch fordern die Ersetzung statischer Pla-

---

<sup>167</sup> Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 351.

<sup>168</sup> French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 67.

<sup>169</sup> French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 193.

nungsverfahren durch "Prozessorientierung"<sup>170</sup> im Vorgehen ohne zu erläutern, wie diese umgesetzt werden sollte. Kirsch u.a. sprechen von "Prozesspromotion", in deren Rahmen "dem Wandlungsprozess jene Impulse gegeben (werden), die ihn vorantreiben und an einem allmählichen 'Versanden' hindern."<sup>171</sup> Auch sie führen nicht aus, wie dies unter Beteiligung der Betroffenen geschehen könnte. Eiff betont vor allem die Notwendigkeit, komplexe Reorganisationsmaßnahmen aus Gründen der Kontrollmöglichkeit als Prozess zu organisieren und die Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen um sie auch für die Umsetzung zu verpflichten.<sup>172</sup> Trebesch spricht im Rahmen der Unternehmensentwicklung von "prozess- und lernorientierten, sozialen Steuerungsverfahren."<sup>173</sup> Bei seiner Methode der Unternehmensentwicklung geht es "in erster Linie um die Schaffung eines Rahmens, in dem Entwicklungsprozesse 'gehalten' werden, aber genügend Spielräume haben."<sup>174</sup> Er beschreibt jedoch nicht, wie dies geschehen kann.

Eine weiterführende Position wird von einigen Autoren vertreten, die Prozesse in der Entwicklung von Organisationen nicht nur behaupten, sondern Prozess als andauerndes Ereignis begreifen. Eine Kategorie der Beschreibung von Prozessen heißt weitgehendes "Öffnen" der Entscheidungssituation statt frühzeitiges "Schließen" des Prozesses. So soll die hohe Komplexität in Veränderungsprozessen gemanaget werden: "Komplexität verlangt Öffnung."<sup>175</sup> Dieses Vorgehen dient der "Wiedergewinnung der Möglichkeit"<sup>176</sup> in stagnierenden Situationen. Die Stagnation von Organisationen wollen Hedberg u.a. überwinden, indem sie Organisationen statt als Paläste als Zelte auffassen, in denen "mehr die organisationalen Prozesse als der gegenwärtige Zustand der Organisation"<sup>177</sup> interessieren. Diese weiterführenden Positionen enthalten Ansätze zu einem tatsächlichen Denken in Dimensionen von Prozessen. Sie stellen jedoch nur Elemente eines Prozessdenkens, aber noch kein entfaltetes praktisches Modell dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass organisationsbezogene Prozesse - ähnlich der unternehmensbezogenen Methodenwahl - in der Literatur kaum benannt, geschweige denn ausführlicher beschrieben werden.<sup>178</sup> Eine methodische Ausarbeitung fehlt:

---

<sup>170</sup> Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 49.

<sup>171</sup> Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 267.

<sup>172</sup> Vgl. Eiff, Organisations-Entwicklung (OE), in: Ders., Organisation, 1991, S. 199-203.

<sup>173</sup> Trebesch, Unternehmensentwicklung, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27, S. 5.

<sup>174</sup> Trebesch, Unternehmensentwicklung, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27, S. 21.

<sup>175</sup> Kappler, Komplexität verlangt Öffnung, in: Kirsch, Picot, Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, 1989, S. 60-79, S. 61.

<sup>176</sup> Vgl. Kappler, Die Wiedergewinnung der Möglichkeit, in: Pack, Börner (Hg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse bei Stagnation, 1984, S. 303-314.

<sup>177</sup> Hedberg, Organizations as Tents - Über die Schwierigkeiten, Organisationsstrukturen flexibel zu gestalten, in: Hinterhuber, Laske (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, 1984, S. 13-47, S. 33. Vgl. auch: Hedberg, Nystrom, Starbuck, Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, in: Administrative Science Quarterly, 21 (1976) March, S. 41-65.

<sup>178</sup> Z.T. wird der Prozesscharakter gar nicht verstanden. So schreibt Gebert, "dass im Zusammenhang der OE nicht eine Theorie der Veränderung, sondern eine Theorie des Veränderns gesucht wird ...", aus der

Die Verbindung zwischen den Prozessphasen und den zu ihnen gehörenden Instrumenten und Aktivitäten von Klient bzw. Berater bleibt undeutlich. Verschiedene Vorgehensweisen, einzelne Instrumente, bestimmte Interventionen und Stadien eines Prozesses stehen nebeneinander wie unverbundene Elemente eines Baukastensystems, ohne dass deutlich würde, wie ihre Kombination geschehen könnte, - vor allem wenn unterstellt wird, dass der Prozess nicht mechanistisch abläuft, sondern einen sich permanent ändernden Zusammenhang von Menschen und Regeln darstellt. Gesucht wird also ein bewegliches und flexibles Medium für den Prozess. Was ist der Kitt, der die Elemente des Prozesses zusammenhält und einander zuordnet?

Offen bleibt also, wie ein Prozess ablaufen kann. Daher sind die vorgestellten Modelle und ihre Phaseneinteilungen auch nur in geringem Maß direkt praktisch anwendbar. Im Zusammenhang dieser Arbeit bleibt zusätzlich anzumerken, dass - da kein Prozess beschrieben wird - auch das Thema "Widerstand der Betroffenen" nicht reflektiert werden kann.

Dennoch liegt ein heuristischer Wert der Phasenmodelle in ihrer analytischen Trennung der Stufen des Entwicklungsprozesses. Sie ermöglicht die Beschreibbarkeit einzelner Dimensionen des Prozesses sowie - im Zusammenhang dieser Arbeit - insbesondere die Analyse einzelner Phasen der Entwicklung, die Anlass zu Widerstand seitens der Betroffenen sein können.

Wo im Prozess der Organisationsentwicklung Probleme und Widerstände entstehen können, ist die Fragestellung des folgenden Abschnitts. Den Umgang mit Widerstand beschreibe ich anschließend in Kapitel 5.

"Was ist das Geheimnis ihres Erfolges?"  
"Richtiges Urteil."  
"Und wie kommen Sie zum richtigen Urteil?"  
"Durch Erfahrung."  
"Und wie gewinnen Sie Erfahrung?"  
"Durch Fehlurteile."

W. Harriman<sup>179</sup>

### 4.3 Probleme im Prozess der Organisationsentwicklung

Die Darstellung von Problemen im Prozess der Organisationsentwicklung - so wie die Literatur sie sieht - orientiert sich an zwei Fragen:

Welche Probleme werden erwähnt und wie werden sie beschrieben?

Gibt es eine Theorie oder Elemente davon, die eine Verbindung zwischen den verschiedenen Bruchstellen herstellen oder Erklärungsansätze enthalten?

Als Bruchstellen bezeichne ich Schwierigkeiten und Probleme im Prozess der Organisationsentwicklung, die die Handhabung von Instrumenten der Organisationsentwicklung über die bei einem Einsatz erwartbaren Umsetzungsprobleme hinaus derart belasten, dass die Fortführung der Methode oder des gesamten Beratungsprozesses in Frage gestellt wird.

Die Beschreibung von Problemen in der Literatur differenziere ich hier nach zwei Kriterien. Zum einen stelle ich Schwierigkeiten dar, die in theoretischen Beschreibungen benannt werden, zum anderen Probleme, die in Praxisberichten aufgegriffen werden.

#### 4.3.1 Theoretische Bruchstellen

Einleitend nenne ich einige Bruchstellen allgemeiner Art, bevor ich ausführlicher Problempunkte darstelle, die aus dem Widerstand der Betroffenen und dem Prozess der Gruppe bzw. dem Beratungsprozess insgesamt resultieren.

#### Allgemeine Bruchstellen

Als wichtige Gründe für Brüche im Organisationsentwicklungsprozess sind anzuführen:<sup>180</sup>

- Die alltäglichen Probleme der Produktion bzw. Dienstleistung<sup>181</sup> verdrängen die Arbeit am Entwicklungsprozess.
- Die Intensität (Reichweite, Tiefe) der Maßnahmen ist zu hoch oder zu gering: So kommt es entweder zu Abwehrmechanismen oder zur Vernachlässigung des Organisationsentwicklungsprozesses.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Zitiert nach: Kappler, Lernprozesse der Unternehmung, 1970, S. 1.

<sup>180</sup> Die Aufzählung geschieht ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Darstellung übergeordneter Faktoren gibt: Wagner, Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik, 1990, S. 199f.

<sup>181</sup> Vgl. Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 265f.

<sup>182</sup> Vgl. Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 118-120.

- Die Organisation ist stark innovationshemmend: ihre Strukturen behindern Veränderungen, Bündnispartner für Entwicklungsprozesse werden nicht gesucht oder lassen sich nicht finden, geschützte Experimentierfelder für Testläufe fehlen, erste Vorschläge aus Projekt- und Arbeitsgruppen werden nicht weiter verfolgt oder von höheren Hierarchieebenen nicht ernst genommen. Mangels Notlage wird die Not-Wendigkeit von Veränderungen nicht gesehen.<sup>183</sup>
- Das Management unterstützt den Prozess der Organisationsentwicklung inhaltlich mangelhaft. Dies verhindert das Lernen am Vorbild, das das Management abgeben könnte, und gefährdet die Ressourcen sowie die Durchsetzbarkeit der einzelnen Schritte des Prozesses.<sup>184</sup>
- Die Herrschaftsstrukturen beeinflussen den gesamten Prozess der Organisationsentwicklung: "Der Einsatz einer auf Partizipation abzielenden OE läßt sich ... als Machtfrage definieren. Macht wird i.d.R. von den jeweiligen Machthabern aber nicht freiwillig abgegeben, sondern nur unter bestimmten Rahmenbedingungen".<sup>185</sup> Wenn diese Rahmenbedingungen im Laufe des Prozesses nicht hergestellt werden können, ist die Weiterarbeit gefährdet.
- Die Abhängigkeit des Beraters von der Auftraggeberin: Entgegen einer "idealistischen Machtausgleichannahme" dürfen die Herrschaftsstrukturen nicht ausgeblendet werden. "So steht ein 'change agent' immer in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Systemspitze"<sup>186</sup>. Es verlangt eine hohe Professionalität und ökonomische Unabhängigkeit von einem einzelnen Auftrag, um als Beraterin dieser Abhängigkeit nicht zu erliegen. Nebenaspekte in diesem Zusammenhang sind, dass die Abhängigkeit auch ein notwendiger Anteil jedes Beratungsprozesses ist, da nur so die Beraterin die Nähe zur Organisation entwickeln kann, um ihre Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und ihre "Spiele" am eigenen Leib, d.h. an der Behandlung durch die Organisation in ihrer eigenen Rolle zu erfahren.<sup>187</sup> Ein weiterer Aspekt ist, dass auch die Unternehmensleitung von der Beraterin bezüglich der Durchführung des Auftrags abhängig ist.

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf dem Widerstandsphänomen. Daher verzichte ich hier auf eine weitergehende Kommentierung dieser Faktoren.

### **Bruchstellen aufgrund von Widerstand der Betroffenen**

Die folgenden Widerstandsphänomene werden zur Veranschaulichung aus der Sicht eines Beraters dargestellt, der in eine Organisation zu einem ersten Kontakt gerufen wird. Der Berater stellt sich die Fragen: Wie wirkt mein Verhalten? Was ist vor meinem Eintritt in die Organisation geschehen? Was geschieht in der Kontraktphase? Welche Schwierigkeiten

---

<sup>183</sup> Vgl. Shephard, Herbert A., Innovationshemmende und innovationsfördernde Organisationen, in: Bennis, u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 458-467.

<sup>184</sup> Vgl. Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 112-116.

<sup>185</sup> Pieper, Diskursive Organisationsentwicklung, 1988, S. 336. Zu den Bedingungen im einzelnen vgl. S. 335-345.

<sup>186</sup> Thom, Art. Organisationsentwicklung, HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp 1486.

<sup>187</sup> Wie ein Berater ins Spiel der Organisation eingebunden und dadurch unschädlich und "unnützlich" gemacht wird, beschreibt sehr anschaulich: Selvini Palazzoli, u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, 1993, S. 25-74.

Widerstände können anschließend im Verlauf des Prozesses auftreten?<sup>188</sup>

#### Angemessenes Beraterverhalten

Der Berater kann diesen Prozess nur aus seiner Perspektive verfolgen. Er weiß, dass sein Verhalten einen wesentlichen Auslöser für Widerstand darstellen kann, aber auch dass er durch seine Interventionen zu Entwicklungen beitragen kann. Unangemessenes Beraterverhalten behindert eine offene Entwicklung: Geht der Berater auf Ideen der Mitarbeiter - auch wenn sie scheinbar nebensächlich erscheinen - nicht ein oder signalisiert er Unzugänglichkeit, dann sinkt die Beteiligungsbereitschaft. Die Rollengestaltung des Beraters wird jedoch in der Literatur als Intervention und als Beitrag zur Prozessgestaltung kaum wahrgenommen. Dies weist auf ein Manko in der Rollenanalyse und im Prozessverständnis hin.<sup>189</sup>

#### Widerstandsphänomene vor dem ersten Kontakt zum Berater

**Befürchtungen von Nachteilen durch die Veränderungen:** Da Programme zur Organisationsentwicklung häufig dann begonnen werden, wenn die Unternehmenseigner ihre ökonomischen Interessen gefährdet sehen, befürchten Arbeitnehmerinnen eine Veränderung zu ihrem Nachteil, z.B. Rationalisierung mit Entlassungen und Intensivierung der Tätigkeiten statt Arbeitserleichterung. Von daher ist ihr Widerstand kaum verwunderlich.<sup>190</sup>

**Befürchtung von Kritik seitens der Mitarbeiter:** "Tendenziell wird jede ... Verhaltens- und Einstellungsänderung auf Widerstand stoßen, weil die bloße Möglichkeit einer Veränderung implizit bedeutet, da die bisherigen Verhaltensweisen und Einstellungen irgendwie falsch und unangemessen waren - eine Folgerung gegen die sich das Änderungsobjekt wohl wehren möchte."<sup>191</sup> Diese Befürchtung trifft immer dann zu, wenn Fehler in der vorherrschenden Kultur nicht toleriert und nicht als Lernchance gesehen werden.

**Falsche oder vorschnelle Lösungen für die anstehenden Probleme:** Wenn die Lösungen zum Mittel werden den wirklich drängenden Problemen oder der gründlichen Analyse aus dem Weg zu gehen (Aktionismus), ist die angestrebte Lösung selbst ein Ausdruck des Widerstands.

---

<sup>188</sup> Die folgende Zusammenstellung wirkt aufgrund der Literaturlage notgedrungen als Aneinanderreihung einzelner unverbundener Faktoren. Vgl. dazu die Zusammenfassung auf den folgenden Seiten.

Einen kurzen Überblick über Widerstandsfaktoren gibt: Sauer mann, Art. Unternehmensberatung, Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, 1981, S. 364-366.

Die Phasen in den Prozessschemata der Organisationsentwicklung sollen - wie beschrieben - nicht verstanden werden als eine eindeutige zeitliche Abfolge temporal abgrenzbarer Stadien, sondern als Dimensionen eines Entwicklungsprozesses, die im Prozess häufiger auftauchen, verschwinden und wieder auftauchen. Daher kann eine Bruchstelle, die für eine Phase spezifisch ist, im Laufe der Entwicklung nicht nur in einem einzelnen, sondern zu jedem Zeitpunkt auftreten. Vgl. Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 152-161.

<sup>189</sup> Vgl. zum Prozess die vorhergehenden Abschnitte in diesem Kapitel und zum Beraterverhalten den letzten Abschnitt der Arbeit.

<sup>190</sup> Vgl. Wagner, Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik, 1990, S. 231.

<sup>191</sup> Schein, Wie vollziehen sich Veränderungen, in: Bennis, u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 128-139, 128.

### Widerstandsfaktoren in der Kontraktphase

Der erste Kontakt mit dem Berater ist eine besondere Bruchstelle. Einerseits muss sich der Klient in Gegenwart eines Dritten in den Prozess der Organisationsentwicklung begeben und diesen Prozess dann in der eigenen Organisation angesichts erster Bedenken installieren. Andererseits hat auch der Berater Durchsetzungsschwierigkeiten, "als erstes bei dem Vorschlag, ihn als Berater zu engagieren."<sup>192</sup> Selvini Palazzoli geht so weit, dass bei ihr "das erste Zusammentreffen zwischen dem Psychologen und der Organisation in den Mittelpunkt des Interesses rückt. ... Die Analyse des ersten 'Ein-Druckes' erscheint mir immer wichtiger, ... weil man mit ihrer Hilfe erkennen kann, welches Spiel bereits im Gang ist, und ... weil man vor dem Hintergrund einer solchen Analyse gewisse gefährliche Fehler vermeiden kann."<sup>193</sup>

Mangelnde Berücksichtigung der Unternehmensleitung: Der Widerstand gegen eine Entwicklung größerer Eigenständigkeit der Mitarbeiter ist häufig größer als es Unternehmensgrundsätze und Führungsleitlinien vermuten lassen. Die Führungskräfte sehen ihre Interessen gefährdet. Gegen Maßnahmen der Organisationsentwicklung entsteht Widerstand, "wenn dadurch andere Werte wie Macht Geld, Einfluss und Ansehen auf der Seite der Machträger in Frage gestellt werden, ohne dass wirklich klar ist, was sie dafür 'bekommen'."<sup>194</sup>

Mangelnde Integration der organisierten Interessensvertretungen: Die mangelnde Berücksichtigung der Interessen der Betroffenen äußert sich auch in dezidiertem Widerstand seitens der Gewerkschaft oder der Betriebsrates. Dieser ist "in der Befürchtung begründet, dass mit derartigen partizipativ ausgelegten Modellen das mühsam erkämpfte kodifizierte Mitbestimmungssystem von innen ausgehöhlt werden könnte, indem mit der Einführung der Gruppenpartizipation diese sich verselbständigt und dadurch die gewerkschaftlich organisierte Interessenvertretung leichter umgangen wird."<sup>195</sup>

Die Interessen der Betroffenen werden nicht genügend berücksichtigt: Eine mangelnde Beteiligung der Mitarbeiterinnen im gesamten Prozess oder in einzelnen Phasen führt dazu, dass sie sich in die Enge getrieben fühlen und befürchten müssen, dass ihre Interessen nicht berücksichtigt werden. Die Interessen müssen nicht nur in scheinbarer Partizipation, die jederzeit widerrufbar ist, aufgegriffen werden. Dies wird dadurch erleichtert, dass Reorganisationsprozesse für ihren Erfolg immer mehr die Beteiligung der Betroffenen verlangen, wenn es sich um Arbeitsbereiche handelt, in denen Kooperation und Motivation der Mitarbeiter eine notwendige Produktionsbedingung ist.<sup>196</sup> Hier muss die Überforderung als Widerstandsfaktor genannt werden, die durch ungewohnte oder ungewollte Partizipation entsteht.

### Widerstandsgründe im weiteren Prozess

---

<sup>192</sup> Kappler, Die Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehung in der Aktionsforschung, 1979, S. 41-62, S. 42.

<sup>193</sup> Selvini Palazzoli, u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, 1993, S. 13.

<sup>194</sup> Bauer-Sternberg, Schaper, Organisationsentwicklung mit der Themenzentrierten Interaktion, in: Gruppendynamik 25 (1994), Nr. 4, S. 421-434, S. 422.

<sup>195</sup> Wagner, Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik, 1990, S. 231.

<sup>196</sup> Vgl. Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1487f.

Eine für die Betroffenen unangemessene Geschwindigkeit: Ein zu schnelles (oder zu langsames) Vorgehen im Prozess z.B. im Übergang von einem zum anderen Arbeitsschritt schadet dem gesamten Prozess: "Wird der notwendige organisationsweite unfreezing-Prozess zugunsten der Veränderungsphase vorschnell abgebrochen, muss mit Widerstand gerechnet werden."<sup>197</sup>

Überforderung der Betroffenen: Die von den Mitarbeitern geforderte Partizipation entspricht nicht ihrer bisherigen beruflichen und privaten Sozialisation. Geprägt "von Auftragserteilung, Auftragsentgegennahme und -erfüllung, sind viele durch Ansprüche eines selbstverantwortlichen, eigeninitiativen und selbstkontrollierten Arbeitens überfordert. Sie können nur allmählich an einen solchen Arbeitsstil herangeführt werden."<sup>198</sup> Insbesondere ein zu hohes Tempo und eine zu geringe Schulung in der Anfangsphase führen zu Widerstand seitens der Betroffenen.

Mangelnde Informationen in einzelnen Phasen des Prozesses: Dies führt dazu, dass Fantasien über den Sinn des Vorgehens geweckt und unterschiedliche Vorstellungen und Inhalte in die vorgesehenen Maßnahmen hineininterpretiert werden. Es ist "zu erwarten, dass der Widerstand um so stärker zunimmt, je schlechter die Betroffenen informiert sind"<sup>199</sup>.

Mangelnde Beteiligung zu Beginn der Organisationsentwicklung: Schon bei der Datensammlung sind die Betroffenen zu beteiligen, um "potentielle Widerstände bei den Organisationsangehörigen aufzufangen: Ist-Analysen signalisieren die Möglichkeit von Veränderungen; sofern die diesbezüglichen Basisdaten ... selbst produziert werden, kann eine sonst häufiger gegebene Bedrohungsorientierung der Organisationsangehörigen vermutlich eher aufgefangen werden."<sup>200</sup>

Mangelnde Beteiligung in der Planung des weiteren Vorgehens und der Maßnahmen: In der Umsetzungsphase wird die Akzeptanz allgemein als geringer eingestuft, wenn die Betroffenen an der Entwicklung der Maßnahmen nicht beteiligt waren. Diese Bruchstelle führt oft zu inhaltlichem Widerstand der Mitarbeiterinnen und der teilweisen Wiederherstellung der alten Zustände vor der Organisationsveränderung. Ist eine Beteiligung "nämlich nicht geschehen, wird man mit entsprechenden Widerständen bis hin zur Blockierung der Aktionen rechnen müssen. ... Es tauchten in der Praxis immer wieder neue Schwierigkeiten auf, wenn die von anderen entwickelten Vorstellungen realisiert werden sollten."<sup>201</sup>

Vernachlässigung der Gegebenheiten in den Veränderungsvorschlägen: Das neu zu entwickelnde System muss den strukturellen und personellen Gegebenheiten des bestehenden Organisation Rechnung tragen. "Letztlich bedeutet die Forderung nach Beachtung solcher Gegebenheiten, dass die ... neuen Systeme benutzeradäquat sind. Kriterien der Benutzeradäquanz sind im allgemeinen jedoch sehr vage und ihre Diskussion beruht im wesentlichen auf soft facts",<sup>202</sup> meist psychologischen Argumenten. Widerstand kann also im Konzept der Organisationsentwicklung begründet sein, wenn die Benutzeradäquanz auf-

---

<sup>197</sup> Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 121.

<sup>198</sup> Wagner, Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik, 1990, S. 231.

<sup>199</sup> Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981, S. 102.

<sup>200</sup> Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 89.

<sup>201</sup> Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 57. Vgl. auch: Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 92f.

<sup>202</sup> Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 55.

grund mangelnder Beteiligung nicht erreicht wird, oder der Widerstand liegt begründet in den mit operationalen Werten argumentierenden Mitarbeiterinnen, die die sog. soft facts nicht berücksichtigen wollen.

Mangelnde Orientierung an den gegebenen Kommunikationsstrukturen: Der Prozess der Organisationsentwicklung orientiert sich nicht genügend an den vorhandenen sozialen Beziehungen oder den in der Organisation üblichen Abläufen der Kommunikation.<sup>203</sup>

Es ergibt sich die Einschätzung, dass Widerstand als Faktum in der Literatur zwar benannt, aber nicht verstanden wird. Widerstandsphänomene werden häufig undifferenziert dargestellt. Sie werden meist in einer sehr begrenzten Auswahl und als isolierte Punkte aneinander gereiht - wie es sich auch in dieser Aufzählung der Punkte widerspiegelt.

In ihrer Haltung zum Umgang mit Widerstand ist die Literatur, die sich über die Nennung des Stichworts „Widerstand“ hinaus mit dem Phänomen auseinandersetzt, meist gespalten. Einerseits wird Verständnis gezeigt,<sup>204</sup> andererseits fallen im gleichen Zusammenhang Sätze wie die folgenden: "Die Führung ... (muss) den Prozess *trotz* vielfältiger Widerstände und Schwierigkeiten vorantreiben."<sup>205</sup> Die Sprache ist verräterisch: Das Phänomen soll nicht verstanden, bearbeitet oder integriert, sondern durch stärkere Kräfte überwunden bzw. unterdrückt werden.<sup>206</sup> "So undifferenziert wie das Verständnis des Phänomens 'Widerstand' ist oftmals die Rezeptur dagegen, nämlich eine geschickte Mischung aus Partizipation und Druck."<sup>207</sup> Widerstand wird als Anpassungswiderstand abgewertet und d.h. letztlich nicht ernst genommen. "Der Schwerpunkt der theoretischen Überlegungen (liegt) eindeutig bei der Überwindung von Anpassungswiderständen ... Die Frage nach der Legitimation der Widerstände und nach der Interventionen zu ihrer Überwindung gerät nicht ins

---

<sup>203</sup> Vgl. zu Kommunikationsstrukturen: Gebert, Interventionen in Organisationen, S. 485-487.

<sup>204</sup> "Es überrascht freilich immer wieder, wie wenig sich die Unternehmensführung normalerweise darum kümmert, sich ein realistisches Bild von den Ängsten und Befürchtungen der betroffenen Mitarbeiter, von den dahinterstehenden Motiven und Bedürfnissen und von der Art der vielfach umgeleiteten Konflikte und Widerstände zu machen." Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 56.

<sup>205</sup> Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 56 (Hervorhebung von A.M.).

<sup>206</sup> Wie in Kapitel 5 "Widerstand" deutlich wird, liegt dem Widerstand eine ambivalente Haltung der Mitarbeiter zum gegenwärtigen Thema oder Prozess zugrunde, die sich in ihrem Widerstand ausdrückt. Diese Ambivalenz scheint sich auch auf die Autorinnen und ihre theoretische Bearbeitung des Themas zu übertragen, wenn sie sowohl Verständnis für den Widerstand zeigen als auch seine Überwindung fordern.

<sup>207</sup> Forster, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37, S. 31. Demgegenüber erweist die in Kapitel 5 folgende genauere Analyse die immer verschiedene Art des Widerstands sowie die menschliche Beweglichkeit und auch das Interesse an Neuem, so dass Veränderung nicht automatisch mit Widerstand einhergehen muss. Im Gegenteil: Westerlund und Sjöstrand stellen diesem "Mythos individuellen Widerstands gegen Veränderungen" einen Alternativmythos entgegen: "Individuen bekämpfen die organisatorische Stabilität" (Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981, S. 98), da sie eine bestimmte Art des Wandels und der Abwechslung schätzen. Diese Gegenperspektive hilft der Unternehmensleitung und den Beraterinnen, Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen nicht nur als widerborstige Gegner zu sehen, sondern auch einen bestimmten Grad an Innovationsbereitschaft bei ihnen vorauszusetzen.

Blickfeld.<sup>208</sup> Dieses Verständnis legt schon der Begriff "Überwindung" nahe. Er bedeutet nicht nur "Erledigung eines Problems", sondern auch "Niederringen des Gegners durch überlegene Kraft oder Gewaltanwendung". "Überwinden" geht nicht von einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem zu Überwindenden aus.<sup>209</sup>

Damit ist in diesem Verständnis die Partizipation der Betroffenen nur eine Methode. Sie wird nicht konzeptionell begründet und entsprechend durchgeführt, vielmehr ist sie ein Mittel zu einem außer ihr liegenden Zweck: der leichteren Durchsetzung bereits beschlossener und nicht zu revidierender Konzepte, d.h. der Überwindung von Anpassungswiderständen. Dass die Betroffenen dies nicht bemerken würden, ist eine stillschweigende Voraussetzung dieser Auffassung und dieses Vorgehens. Diese Voraussetzung zeigt, dass die Mitarbeiter für dumm gehalten werden. Sinnvollerweise kann die Partizipation der solcherart für dumm Gehaltenen konzeptionell nicht gewollt werden. Dies zeigt vor allem, dass die Begründung für Partizipation nicht verstanden worden ist oder nicht geteilt wird. Die Konsequenz ist ein Umgang mit Widerstand, der seinerseits dann erst recht zu einer Quelle des Widerstands wird.

#### 4.3.2 Praktische Bruchstellen

##### Allgemeine Bruchstellen

Die Bruchstellen im praktischen Prozess der Organisationsentwicklung sind zu vielfältig, als dass sie sinnvoll aufgezählt werden könnten. Der umgekehrte Weg erscheint daher sinnvoller: Welche Faktoren und Arbeitsweisen der Organisationsentwicklung tragen zu erfolgreichen Prozessen der Organisationsentwicklung bei? Worauf muss also geachtet werden um es *nicht* zu Brüchen und Erfolglosigkeit kommen zu lassen?

Eine sekundärstatistische Untersuchung von Praxisberichten der Organisationsentwicklung<sup>210</sup> ergibt - bei aller gebotenen Vorsicht in der Interpretation aufgrund von methodischen Einschränkungen - folgende Faktoren für erfolgreiche Prozesse der Organisationsentwicklung:

- aktive Unterstützung durch den Spitzenmanager,
- Planung der Maßnahmen mehr durch das Klientensystem als durch die Beraterin,
- Integration der untersten ausführenden Ebene (Arbeiter) in den Prozess,
- Bevorzugung von Teamentwicklung gegenüber Trainingsmaßnahmen,
- Beginn der Teamentwicklung an der Führungsspitze,
- ausgedehnte Projektgruppenarbeit und Teamentwicklung, die auch psychologische Aspekte berücksichtigt,
- Ausbildung eigener Trainer und Moderatoren,
- und als Zwischenergebnis des Prozesses: zunehmende Praktizierung des angestrebten Führungsstils.<sup>211</sup>

Insgesamt stehen diese Elemente für eine möglichst weitgehende personelle Integration des Prozesses in das Unternehmen sowie eine Orientierung an den vorgefundenen Hier-

---

<sup>208</sup> Kappler, Die Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehung in der Aktionsforschung, 1979, S. 41-62, S. 42.

<sup>209</sup> Zum "Überwinden" vgl. auch die Schlußbemerkungen unter 5.3.3.

<sup>210</sup> Vgl. Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 131-174.

<sup>211</sup> Vgl. Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 158 ff.

archieverhältnissen zu Beginn des Prozesses. Diese Vorgehensweisen setzen eine große Akzeptanz der Organisationsentwicklung seitens der Führungsspitze und aller Mitarbeiter voraus. Diese Akzeptanz wiederum kann nur gegeben sein, wenn Widerstand nicht auftaucht - was unwahrscheinlich ist - oder Widerstandsphänomene so aufgearbeitet werden, dass ein Konsens über das weitere Vorgehen zwischen den Betroffenen erreicht wird. Leider ist das Kriterium "Widerstand der Betroffenen" von Gebert nicht berücksichtigt worden, einmal abgesehen von der Unterstützung durch die Führungsspitze. Daher untersuche ich im nächsten Abschnitt, ob und wie in Fallstudien Widerstandsphänomene geschildert werden, die zu Brüchen in der Organisationsentwicklung führen können.

### **Bruchstellen aufgrund von Widerstand : Fallstudien**

Projekte der Reorganisation scheitern in der Praxis recht häufig. Eine Untersuchung von Kirsch, u.a. ergab, dass von 367 befragten Unternehmen 100 schon einmal einen Prozess der Reorganisation abgebrochen haben. Am häufigsten werden für den Abbruch Gründe aus dem Bereich "Durchsetzungsprobleme und Widerstand" genannt, wobei der Einzelpunkt "Erklärter Widerstand der Betroffenen" mit 45% der von den befragten Unternehmen meistgenannte Grund für einen Abbruch ist.<sup>212</sup>

Trotzdem liegen ausführliche Fallstudien zu diesem Aspekt nicht in der Anzahl vor, wie es nach der Wichtigkeit des Themas zu erwarten wäre.<sup>213</sup> Vor allem Berichte über schwierige Aspekte des Beratungsprozesses, über den Umgang mit Widerstand und über den Abbruch von Beratungen, die Schlüsse auf den falschen Umgang mit Widerstand zuließen, liegen kaum vor.<sup>214</sup> Daher ließ sich meine ursprüngliche Absicht nicht verwirklichen, eine größere Zahl von Praxisberichten bezüglich der Schilderung oder Nicht-Schilderung von Widerstandsphänomenen zu untersuchen.

Im folgenden untersuche ich einige Fallstudien, die Widerstandsphänomene beschreiben, anhand verschiedener Fragestellungen daraufhin, wie sie Widerstand darstellen. Diese Fragestellungen sollen vor allem Rechenschaft ablegen über das Interesse, mit dem ich die Berichte auswerte. Daher werden sie nicht einzeln, sondern zusammenfassend beantwor-

---

<sup>212</sup> Vgl. Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 14-19.

<sup>213</sup> Praxisberichte über Projekte der Organisationsentwicklung erscheinen meist in stark verkürzter Form als Fallbeispiel oder Anekdote im Rahmen kleinerer Aufsätze.

<sup>214</sup> In den Beschreibungen, die Widerstand nicht explizit aufgreifen, existieren häufig auffällige Lücken, wo von Widerstand die Rede sein könnte, oder es wird beschrieben, wie die Unternehmensleitung sich entschloss, an einer bestimmten Stelle des Prozesses von oben bestimmte Maßnahmen einzuführen und auf die sog. "Strategie des Bombenwurfs" zurückzugehen. Da das Thema Widerstand aber nicht ausführlich reflektiert wird, würde eine Untersuchung über das Fehlen von Widerstandsbeschreibungen schnell hypothetischen Charakter annehmen.

Der Mangel an Schilderungen von Widerstand und des Umgangs damit mag nicht nur mit dem Widerstand gegen den Widerstand zu tun haben, sondern auch mit den Autoren: Für interne Personalentwickler, Berater und Professoren ist die Veröffentlichung auch immer Werbung und insofern darf von Schwierigkeiten, die von den Leserinnen dem Fehlverhalten der Berater zugeschrieben werden könnten, nur in Maßen die Rede sein. Beispiele dafür sind: Steinacker, u.a., Organisationsentwicklung bei der Einführung von unternehmensübergreifenden Logistikinnovationen, in: ZfO 51 (1992), S. 235-240 und Steinbichler, u.a., Einführung einer flachen Aufbauorganisation, in: Personal (1992) 8, S. 346-349.

tet.<sup>215</sup>

*Frage 1:* Wird nach einem im Vorhinein feststehenden und nicht variierten bzw. variierbaren Schema vorgegangen?

*Frage 2:* Wird von Abweichungen vom Schema bzw. von Änderungen des Vorgehens im Prozess aufgrund der konkreten Situation berichtet?

Existiert z.B. eine Diagnose, die auf das Vorgehen Einfluss hat oder wird eine auf die Situation der Mitarbeiter bezogene Strategie angewandt?<sup>216</sup>

*Frage 3:* Wie wird von Widerstand berichtet?

Wird das Phänomen reflektiert und eine bestimmte Umgangsweise geschildert?

Um die Arbeit nicht unnötig auszuweiten, untersuche ich nur wenige Praxisbeispiele, von denen ich eines etwas ausführlicher darstelle. Sie können aber von ihrer Ausgestaltung repräsentativ genannt werden, was die Darstellung von und den Umgang mit Widerstand betrifft. Zu anderen Praxisberichten vergleiche die kommentierten Literaturhinweise.<sup>217</sup>

### 1. Fallstudie <sup>218</sup>

Die systemische Familientherapeutin und Organisationsberaterin Selvini Palazzoli berichtet von einem Psychologen, der in einem Herstellungsbetrieb für Personalarbeit (Einstellungen, Tests, Beratung) und Organisationsentwicklung angestellt ist. Das Unternehmen wird

---

<sup>215</sup> Eine der Hypothesen ist, dass eine explizite Berücksichtigung von Widerstand oft nicht anzutreffen ist. Für diese Fälle wurde das dritte Kriterium entsprechend erweitert.

<sup>216</sup> Vgl. dazu z.B. den Ansatz der "Situativen Führung" von Hersey und Blanchard, der je nach "Reifegrad" der Mitarbeiter die Führungsstile Unterweisen, Überzeugen, Partizipieren und Delegieren unterscheidet. Auf die Organisationsentwicklung übertragen würde die ein situationsangepasstes Vorgehen erfordern, wenn Über- oder Unterforderung und damit Widerstand verhindert werden sollen. Vgl. Schwarz, Sozialmanagement, 1994, S. 108.

<sup>217</sup> Forster ist einer der wenigen Autoren, der dezidiert von Widerstand und Schwierigkeiten berichtet, jedoch beschreibt er nur kurze Episoden zu Veranschaulichung. Forster, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37.

Frei und Gogoll berichten von einem glücklichen Verlauf, u.a. weil das Beratungsteam prozessorientiert arbeitet und auf Probleme partizipativ eingeht, so dass Widerstand in größerem Umfang gar nicht erst entstehen kann. An Berichten dieser Art über geglückte Organisationsentwicklung kann leider wenig gelernt werden, zumal die verbleibenden Problempunkte nicht ausgeführt werden. Vgl. Frei, Partizipation und Selbstregulierung bei CIM, Organisationsentwicklung 11 (1992), Nr. 4, S. 4-15; Gogoll, Organisationsentwicklung. Ein Praxisbericht, in: Schuler, Stehle (Hg.), Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis, 1984, S. 96-103.

Weitere Fallstudien, in denen Widerstand meist kurz angesprochen wird: Bartölke, u.a. Aktionsforschung in einem Betrieb der holzbearbeitenden Industrie, 1979, Beitz, Eine gemeinsame Identität aufbauen, Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund "Die Continentale", in: Das Neue Unternehmen 1989, Nr. 4, S. 23-24; French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 16-30; Hoppmann, Gruppenscheidungen in einem Wirtschaftsunternehmen, in: Gruppendynamik 17 (1986), S. 159-167; Lehrner, Funktionale Mitbestimmung bei "Herz Armaturen AG", in: Gruppendynamik 7 (1976), S. 105-119; Lindner, Vater, Organisationsentwicklung durch integrative Entscheidungen, in: Gruppendynamik 17 (1986), S. 147-157; Trebesch, Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 1 und 2, 1980; Unterluggauer, Versuche, die Organisationsdynamik zu steuern, in: Gruppendynamik 15 (1985), S. 179-191; Wohlgemuth, Organisationsentwicklung in der Praxis, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 221-230.

<sup>218</sup> Selvini Palazzoli, Ein Psychologe in einem Industriebetrieb, in: Dies., u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, 1993, S. 25-74.

von den beiden Eignern als Geschäftsführern geführt. Sie besitzen 70% bzw. 30% der Anteile, leiten das Unternehmen aber als Präsident und Vizepräsident gleichberechtigt. Ihnen unterstehen einige Abteilungen gemeinsam, andere nur einem von ihnen, so die Strategieabteilung dem Präsidenten und die Produktion dem Vizepräsidenten. Ihre Kooperation besteht darin, dass der Präsident jeweils "zukunftsweisende" Maßnahmen einführt, die vom Vizepräsidenten offen boykottiert werden. Dies erlebt der Psychologe selbst bei seiner Einstellung: obwohl der Vizepräsident den Präsidenten auf ihn aufmerksam gemacht hat, stellt der Präsident ihn ohne weitere Absprache ein, woraufhin der Vizepräsident ihn nicht mehr zur Kenntnis nimmt. Seine ganze Arbeit geschieht in dieser Spannung: Der Präsident fordert ihn zu Gutachten und Vorschlägen auf. Der Präsident lobt ihn für die Arbeit, antwortet aber nie inhaltlich, während der Vizepräsident die Organisationsarbeit offen für sinnlos erklärt. Auch anderen Mitarbeitern geht es in dieser Konstellation ähnlich - Selvini Palazzoli beschreibt drei solcher Episoden. Der Psychologe ist drei Jahre lang zur Erfolglosigkeit verdammt.

Er entschließt sich aufgrund der Reflexionen in einer Gruppe von Organisationsberatern um Selvini Palazzoli eine aus der systemischen Familientherapie entlehnte "paradoxe Intervention" zu versuchen. Die Gelegenheit dazu ergibt sich, als die Situation eskaliert und eine "Meuterei" der Gruppenleiter gegen einen Abteilungsleiter droht. Er fertigt auf Wunsch der Gruppenleiter einen Bericht an die beiden Präsidenten an, den er mit einigen "persönlichen Eindrücken" über die Unternehmensleitung abschließt. Dabei beschreibt er das Verhalten der Präsidenten in positiven Worten und Wertungen und lobt ihre Arbeitsteilung - der Präsident für das innovative Image nach außen, der Vizepräsident für die Stabilität nach innen. Er empfiehlt ihnen, genauso weiter zu arbeiten wie bisher. Die dabei entstehenden Nachteile (Unruhe im Betrieb, Fluktuation, etc.) müssten um des höheren Ziels der Ertragskraft willen in Kauf genommen werden. Und schließlich sei das Unternehmen ja bisher auf diese Art recht erfolgreich geführt worden.

Auf diesen Bericht erhält er keine Antwort. Nur der Vizepräsident lässt ihn in einer Nebenbemerkung wissen, nun habe er ja gewonnen und erreicht, was er wolle. Kurz darauf wird der Abteilungsleiter versetzt und die Abteilung neu dem Vizepräsidenten unterstellt. Dann kauft das Unternehmen einen Konkurrenten auf, Präsident und Vizepräsident trennen sich. Der Vizepräsident leitet das neu erworbene Unternehmen, der Präsident den Hauptsitz, beide alleinverantwortlich für den gesamten Betrieb. Auch andere organisatorische Klärungen, die lange nicht möglich waren, finden statt. Der Reihe nach werden alle vom Präsidenten für die Zukunftssicherung eingestellten Kräfte (Ingenieure, Öffentlichkeitsarbeiter, etc.) entlassen, auch der Psychologe.

Der Fall ist in manchen Punkten eher untypisch für Organisationsentwicklung, da hier ein einzelner interner Berater tätig wird, der auch noch andere Aufgaben im Personalbereich wahrnimmt. Auch sein Auftrag zur Organisationsentwicklung ist nicht klar abgegrenzt. Der Auftrag ist vielmehr Ausdruck der im Unternehmen üblichen Verwicklungen und "Spiele", wie Selvini Palazzoli es nennt. Und hätte der Berater auf einem klareren Auftrag bestanden, hätte er vermutlich die Stelle nicht bekommen. Dieser Punkt scheint eher typisch für Aufträge zur Organisationsentwicklung: Die Beraterinnen müssen wissen, dass der Auftrag an sie ein weiterer Schachzug - der vorerst letzte - in der Geschichte des Spiels der Organisation ist. Der Auftrag ist nie neutral, sondern immer mit Interessen des Auftraggebers verbunden, weshalb er auch mit Widerständen der nicht beauftragenden Personen und Gruppen im Unternehmen verbunden sein wird. In diesem Fall geht der Widerstand vom

Vizepräsidenten aus, der um seinen Einfluss fürchtet. Aber ebenso müsste der Präsident bei gelingender Organisationsentwicklung seine Taktik des Hineinregierens in den Bereich des Vizepräsidenten aufgeben. Durch dieses gemeinsame Spiel erhalten sich beide die Kontrolle über die Organisation. Denn solange die Mitarbeiter sich zwischen den beiden Präsidenten zerreiben, können die Präsidenten in jedes Detail hineinregieren.

Durch die freundliche Offenlegung des Spiels können die Präsidenten ihren Widerstand nun nicht mehr gegen den Organisationsberater und seinen Vorschlag wenden, denn sie praktizieren diesen ja bereits. Sie können nur dem Rat folgen - und so weiterarbeiten wie bisher, oder in den Widerstand gehen - und damit das Spiel beenden. Die Gruppe der Organisationsberaterinnen vermutet, dass nicht allein die paradoxe Intervention zur Veränderung beigetragen hat, sondern dass das Verhalten des Psychologen insgesamt dazu beitrug den Prozess eskalieren zu lassen, bis die Präsidenten, um die Kontrolle der Organisation fürchtend, ihr Spiel beenden mussten und zu anderen Mitteln greifen mussten.

Die Beratungsgruppe und der Psychologe gehen ausschließlich prozessorientiert vor, nehmen sich in ihren wöchentlichen Treffen viel Zeit für die Diagnose und reflektieren das Problem als Widerstand gegen eine Veränderung des Systems. Die Intervention des Psychologen folgt aus dieser Diagnose.

## 2. Fallstudie

Lanzenberger berichtet sehr anschaulich von der Bedeutung der Kontraktgestaltung. Die Berater sollen ein Gutachten über den Stand der Organisationsentwicklung in einem Unternehmen anfertigen. Als sie in der Präsentation der Ergebnisse auf den z.T. manipulativen Umgang mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung hinweisen, wird dieser Eindruck im Machtspiel zwischen Geschäftsführer und dem ihm unterstellten kaufmännischen Leiter, der vor allem für die Organisationsentwicklung zuständig ist, benutzt. Der Leiter ist "Verlierer", der Geschäftsführer "Sieger" und das Gutachterteam "Schiedsrichter". Der kaufmännische Leiter kündigt, der Geschäftsführer hat sich eines lästigen Konkurrenten entledigt.

Die Gutachter sind Experten für Organisationsentwicklung. Lanzenberger schreibt, dass "wir als Berater zu Beginn die falschen Methoden einsetzten ... Statt mehr formaler Gespräche wären ... mehr themenzentrierte Interaktions-Meetings zwischen Beratern und Auftraggebern angebracht gewesen"<sup>219</sup>, - zumal die Berater zu Beginn die Vermutung haben, für eine Schiedsrichterposition missbraucht zu werden.

Hier wird sehr anschaulich, wie der Prozess der Organisationsentwicklung selbst zum Mittel von Machtspielen wird. Zugleich zeigt sich der Widerstand gegen eine Konfliktlösung zwischen den Konkurrenten im Stile der Organisationsentwicklung, d.h. partizipativ, in den Inhalten der Auftragserteilung: Der Konflikt wird delegiert an die Berater. Diese nehmen die Delegation an ohne sich genügend Zeit für ihre Diagnose und ihr Gefühl missbraucht zu werden zu nehmen.

Das Phänomen wird nicht verbal, aber inhaltlich als Widerstand reflektiert und eine veränderte Umgangsweise mit dem Problem vorgeschlagen.

## 3. Fallstudie

---

<sup>219</sup> Lanzenberger, "Wer manipuliert wen?" - Die Rolle von Machtkonstellationen in der OE-Beratung, in: Gruppendynamik 12 (1981), S. 309-313.

Bauer-Sternberg schildert die Umstrukturierung einer Dienstleistungsorganisation mit ca. 2000 Mitarbeitern von einer zentralistischen zu einer partizipativen Organisationsstruktur. Ausgangspunkt ist der Vorschlag des Vorstands, eigenständige Leistungszentren einzurichten. Dazu entwickelt er ein neues Leitbild und lässt durch Berater eine Situationsanalyse erstellen. Ein Ergebnis ist die mangelnde Zusammenarbeit zwischen Vorstand und nächster Leitungsebene. Eine Steuergruppe bestehend aus Vorstand, Vertretern aller Leitungsebenen und der Mitarbeiter wird eingerichtet. "Noch bevor die Steuerungsgruppe zum ersten Mal tagte, brachte der Vorstand sein bereits erstelltes Modell für die Umstrukturierung der Organisation auf den Tisch. Vertreter der Leitungsebene reagierten, warfen dem Vorstand Scheinbeteiligung vor und kündigten ihren Austritt für den Fall an, dass dieses Modell durchgesetzt werden sollte."<sup>220</sup> Daraufhin wird ein Workshop zur Klärung der Kompetenzen der zukünftigen Organisationseinheiten durchgeführt. Dort wird ein Modell der Leistungsstruktur gemeinsam verabschiedet, das vom ursprünglichen Vorschlag des Vorstands abweicht.

Die Bewertung der Berater ist, dass "der Vorstand eine Vorstellung darüber entwickelt hat, was es bedeutet, partizipativ zu führen ... Führungskräfte lernen von den Beratern als Modellen." Dieser Prozess wiederholt sich in der weiteren Entwicklung der Organisation zwischen den neu einbezogenen Führungskräften und ihren Mitarbeitern.

Die Beraterinnen haben ihr Vorgehen nicht an einem festen Schema ausgerichtet, sondern an der Lernentwicklung, die der Vorstand als Initiator der Organisationsentwicklung macht. Der Vorstand ist jedoch ambivalent in Bezug auf die von ihm gewünschte Partizipation und agiert auch noch in der altbekannten Rolle. Diese Ambivalenz gegenüber der Partizipation verdeutlichen die anderen Führungskräfte mit ihrem Protest. Die Beraterinnen nennen es nicht Widerstand, sorgen aber für ein Forum für die notwendige Auseinandersetzung mit den Phänomenen. Dabei wird die Ambivalenz des Vorstands gegen die Partizipation bearbeitet und kann aufgelöst werden. Anschließend kann der ursprüngliche Konflikt in der Frage des neuen Leistungsmodells angegangen werden. Er wird gelöst zugunsten einer neuen, gemeinsamen Lösung.

Auffällig ist in den Fallstudien, dass der Widerstand von der Leitungsebene ausgeht, die doch den Auftrag zur Organisationsentwicklung erteilt hat. Dies ist einleuchtend, wenn Organisationsentwicklung als ein Lernprozess verstanden wird, der notwendigerweise bei denen zuerst beginnt, die die Organisationsentwicklung initiieren. Denn dass die Auftraggeber Organisationsentwicklung wollen, heißt noch nicht, dass sie sich schon als entwickelte Organisationsmitglieder verhalten könnten. Einerseits benötigen sie dazu z.T. persönliche Weiterentwicklungen und Lernerfahrungen im Prozess, andererseits bedürfen sie dazu veränderter organisatorischer Rahmenbedingungen und der Absprache über veränderte Rollenerwartungen mit den ihnen unterstellten Führungskräften.

Die Beratungen in den drei ausgewählten Fallstudien verliefen dann erfolgreich, wenn die Beraterinnen nicht nach einem festen Schema oder dem ersten Auftrag vorgingen, sondern Schritt für Schritt und diagnosegeleitet den Prozess weiterentwickelten.

Widerstandsphänomene werden kaum explizit so bezeichnet, doch lassen die Berichte diese

---

<sup>220</sup> Bauer-Sternberg, Instrumente zur Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen, in: Das Neue Unternehmen (1991) Nr. 4, S. 10-11, S. 11.

Bezeichnung ohne weiteres zu. Die angemessene Umgangsweise in zwei der drei Fallstudien ist ein Eingehen auf den vermuteten Konflikt, einerseits durch ein Konfliktgespräch (Workshop) zwischen den Beteiligten, andererseits - nachdem andere Wege nicht erfolgreich waren - durch eine paradoxe Intervention.

Das Niveau bezüglich der Widerstandsproblematik ist - außer bei Selvini Palazzoli - nicht sehr ausgeprägt. Widerstand und Prozessorientierung sind keine gängigen Kategorien der Reflexion. Kriterien dieser oder anderer Art scheinen überhaupt zu fehlen: Wie und woraufhin analysiert eine Beraterin das Geschehen in der Organisationsentwicklung?

### Zusammenfassung

Es ist eine "Tatsache, dass zu den wichtigsten Berufsproblemen von hauptamtlichen Organisatoren der Änderungswiderstand der Betroffenen zählt."<sup>221</sup> Im Zusammenhang mit solchen Feststellungen wird Organisationsentwicklung eine wichtige Rolle zugeschrieben. "OE als subtile, sozialwissenschaftlich gestützte Anpassungstechnik soll die Widerstände der abhängig Beschäftigten abbauen."<sup>222</sup> Dabei legen die Formulierungen nahe, dass es nicht um das Verstehen und Durcharbeiten des Widerstands geht, sondern um eine wie auch immer erreichbare Verringerung des Widerstands, ohne dass die bereits beschlossenen Konzepte überdacht werden müssten. Solcherlei Aktivitäten des Managements geschehen getreu dem Motto: "Wasch mich, aber mach' mich nicht nass." Aus der Sicht der Betroffenen wird Organisationsentwicklung zum neuen Manipulationsmittel der Unternehmensberater.

Dazu trägt bei, dass in der Literatur nicht ausgeführt wird, wie Organisationsentwicklung mit Widerstand umgehen will. Die Formel von der "Partizipation der Betroffenen" ist die einzige inhaltliche Erläuterung, die häufig oberflächlich oder sozialtechnologisch wirkt. Aspekte von Widerstand werden bei der Beschreibung der Instrumente bzw. Interventionstechniken, dem Prozessgeschehen und den theoretischen wie praktischen Schwierigkeiten in der Organisationsentwicklung nicht problematisiert. Insbesondere der Umgang mit Rückzug, Angst, stillem Boykott, offener Opposition und anderen Symptomen des Widerstands wird nicht näher erläutert.

Der Überwindung dieses Mangels widmet sich das folgende Kapitel. In Kapitel 5 greife ich daher in drei Schritten das Phänomen „Widerstand“ auf: Der Erarbeitung eines Widerstandskonzepts folgt die Integration zuerst in die Theorie und dann in die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung.

---

<sup>221</sup> Vgl. Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1488.

<sup>222</sup> Trebesch, Organisationsentwicklung in der Krise, in: Hinterhuber, Laske (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, 1984, S. 312-329, S. 323.

---

Viele sind schön  
und spielen mit.  
Wir aber sind klein  
und gehen unseren eigenen Weg

Graffiti

## **5. Widerstand im Prozess der Organisationsentwicklung**

Die in Unternehmen angestrebten Entwicklungen sind häufig nicht problemlos realisierbar, weil sie bei den Organisationsmitgliedern auf Widerstand treffen. Das Phänomen "Widerstand" wird in der Literatur meist nur kurz gestreift. Nach zwei Vorbemerkungen untersuche ich im Folgenden den Begriff des Widerstands genauer. Einleitend wird eine theoretische Grundlegung des Begriffs vorgenommen. Daran schließt sich die Integration des Widerstandskonzepts in die Theorie der Organisationsentwicklung an. Den Abschluss bilden Überlegungen zum Umgang mit Widerstand in Prozessen der Organisationsentwicklung.

Ziel: Fortschreibung der Theorie

Das fünfte Kapitel arbeitet an der Aufhebung der mangelhaften Auseinandersetzung mit Widerstand in der bisherigen Theorie der Organisationsentwicklung. Es setzt sich dazu nicht weiter mit den Gründen des Fehlens der Widerstandsbearbeitung in der Theorie der Organisationsentwicklung auseinander oder mit der Frage, ob eine solche Theorie möglich oder sinnvoll ist; dies ist zu einem Teil schon in Kapitel 4 geleistet worden. Vielmehr wird versucht eine mögliche Richtung für die Weiterentwicklung der Theorie bzgl. des bisher festgestellten Mankos aufzuzeigen, die den Umgang mit Widerstand stärker in die Organisationsentwicklung integriert.

Das Ziel des letzten Kapitels dieser Arbeit ist daher keine „klassische“ Theoriediskussion mit Schlussfolgerungen oder Thesen, sondern der Versuch einer Weiterentwicklung der Theorie. Dazu wird der Widerstandsbegriff mit Hilfe einer anderen wissenschaftlichen Disziplin, der Psychoanalyse, tiefer als bisher fundiert, seine Übertragbarkeit in das Konzept der Organisationsentwicklung diskutiert und seine Anwendbarkeit in der Praxis der Organisationsentwicklung überprüft. In dieser Arbeit ist im Gang des fünften Kapitels insgesamt die theoretische Arbeit zu sehen, die die üblicherweise anstehende kritische Diskussion bisheriger Theorie ersetzt. Das fünfte Kapitel kann insgesamt als These verstanden werden: So kann Widerstand in die Theorie der Organisationsentwicklung integriert werden!

Vorgehensweise: Die theoretische und die praktische Perspektive

Um Widerstand theoretisch zu erfassen muss geklärt sein, aus welcher Perspektive die Theoriebildung vorgenommen wird. Ohne wissenschaftstheoretisch ins Detail zu gehen lässt sich feststellen, dass üblicherweise vom Wissenschaftler ein scheinbar neutraler Standpunkt eines gedachten wissenschaftlichen Beobachters eingenommen wird. Dieser beobachtet, wie die in der Praxis Handelnden ihrerseits beobachten und sich verhalten. Die Beobachtungen der Wissenschaftler sind Beobachtungen zweiter Ordnung und gelten als wissenschaftlich. Jedoch sind auch andere Modelle des Wissen schaffenden Prozesses vor-

gestellt worden, z.B. in der Aktionsforschung.

Um die Theoriebildung in der Organisationsentwicklung voranzutreiben, wird im Folgenden der Theorie der in den Prozess Involvierten besondere Beachtung geschenkt. Ich wähle die Praxis-Theorie der Beteiligten als Ausgangspunkt der Theorieentwicklung. Daher beleuchte ich im Weiteren den Prozess der Organisationsentwicklung aus den unterschiedlichen Perspektiven von Betroffenen (Mitarbeiterinnen, Unternehmensleitung), Auftraggebern und Beratern. So wird die praktische Perspektive der Betroffenen für die Theoriebildung genutzt. Dies geschieht insbesondere auch mit Blick auf den Gegenstand der Theoriebildung: die der Praxis verpflichtete Organisationsentwicklung. Außerdem verbinde ich diese Ebene der Praxis-Theorie verbunden mit der Theorie, die ein Beobachter dieses Prozesses entwickeln könnte um die Praxis-Theorie mit der Theorie der Organisationsentwicklung zu vermitteln. Dabei erhält die Perspektive des Beraters oft einen Vorzug vor anderen. Dies hängt einerseits mit meiner beruflichen Rolle und Erfahrung des Autors dieser Arbeit zusammen, andererseits trägt es der Tatsache Rechnung, dass im Rahmen der Theorie der Organisationsentwicklung ein Einfluss auf Organisationsprozesse am ehesten durch ein verändertes Beraterverhalten erreichbar erscheint.

In den Abschnitten 5.2 und 5.3 sind verschiedene Exkurse notwendig um kommunikationstheoretisches Wissen um Widerstandsentsstehung und -bearbeitung, das in der ökonomischen Theorie nicht präsent ist zu integrieren.

### 5.1. Widerstand - eine psychoanalytische Betrachtung

Der Begriff Widerstand hat ein weites Bedeutungsfeld in verschiedenen Bereichen, angefangen vom elektrischen<sup>223</sup> über den militärischen<sup>224</sup> zum politischen Widerstand in seinen verschiedenen Ausprägungen.<sup>225</sup> In dieser Arbeit nehme ich auf Widerstand Bezug, insoweit er zwischen Beraterinnen und Klientinnen im Prozess der Organisationsentwicklung auftaucht und diesen Prozess beeinflusst.

Dabei begrenze ich die Untersuchung auf Widerstand von Individuen und Gruppen. Nicht bearbeitet werden Widerstandsformen, die von Organisationen und Organisationsteilen (Gewerkschaften, Betriebsrat, etc.) ausgehen. Zwar kann auch ihr Verhalten als Widerstand interpretiert werden, aber es würde zusätzliche "Übertragungsarbeit" und die Auseinandersetzung mit internen Mechanismen dieser Organisationen erfordern, um qualifizierte Aussagen machen zu können. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> "Der konstante Quotient  $U/I$  (Spannung durch Stromstärke) ist ein Maß für die Größe des Widerstands eines Leiters." Walz, Physik. Gesamtausgabe, 1974, S. El. 36.

<sup>224</sup> Vgl. den Abschnitt Widerstandsarten, in: Clausewitz, Vom Kriege, 1990. S. 149-158.

<sup>225</sup> Der Bogen spannt sich hier von nationalen Unabhängigkeits- und Widerstandsbewegungen gegen die Kolonialmächte über terroristischen Widerstand bis hin zu den gewaltfreien sozialen Bewegungen im weitesten Sinn. Zum psychodynamischen Hintergrund vgl. z.B. das Themenheft "Gesellschaftskritische Protestbewegungen", Gruppendynamik 21 (1990), Nr. 3 und Richter, Ich kann nur noch durch Widerstand ich selber sein, in: Ders., Sich der Krise stellen, Reinbek 1981 S. 195-205..

<sup>226</sup> In diesem Zusammenhang müsste auch das interne Verhältnis zwischen Organisationsteilen und von ihnen zur Umwelt der Organisation - z.B. zwischen Mitarbeitern und Betriebsrat bzw. Gewerkschaft - untersucht werden und auf seine widerstandsbezogenen Elemente hin analysiert werden. Vgl z.B.: "Nicht hoch genug kann die Bedeutung eingeschätzt werden, die die Arbeiter der Information beimessen. Jegli-

Zur Erarbeitung des Widerstandsphänomens muss eine geeignet erscheinende Theorie ausgewählt werden. Diese sollte den Begriff des Widerstands entfalten können und ihn in seinen prozessbezogenen Anteilen deuten, so dass eine verbesserte Handlungsfähigkeit für Organisationsentwickler und Betroffene möglich wird.

Aus diesem Grund greife ich zur Erklärung des Widerstandsphänomens nicht auf Charakterstrukturen und ihre Typologien zurück.<sup>227</sup> Diese Typologien erscheinen im Sinne eines nicht-reduktionistischen Bildes von entwicklungsfähigen Menschen und eines offenen Prozesses der Organisationsentwicklung als zu starr. Ebenso verzichte ich auf motivations- oder kognitionstheoretische Ausführungen.<sup>228</sup> Wenn auch nicht zu leugnen ist, dass individuelle Ausprägungen im Widerstandsverhalten existieren, die sich in ähnlichen Situationen bei den gleichen Personen tendenziell wiederholen, so erklären diese Ansätze jedoch gerade nicht die Unterschiede im Verhalten derselben Personen in ähnlichen Situationen. Dieserart individualisierende Ansätze weisen keinen Bezug zur Situation und zum Prozess auf. Gerade dieser Bezug wird aber hier untersucht, da es um den Widerstand im Prozess der Organisationsentwicklung geht.

Die Theorieentscheidung fällt zugunsten des psychoanalytischen Verständnisses, da diese Theorie sowohl ein ausgearbeitetes und erprobtes Konzept des Begriffs als auch der Umgangsweise mit dem Phänomen Widerstand besitzt.<sup>229</sup> Allerdings wird einige Übertragungsarbeit aus dem analytisch-therapeutischen Zusammenhang in den Bereich der Organisationsentwicklung zu leisten sein (vgl. dazu den Abschnitt 5.2 "Widerstand und Organisationsentwicklung").

### 5.1.1 Der psychoanalytische Widerstandsbegriff

„Widerstand“ ist einer der zentralen Begriffe in der Psychoanalyse. Vor der Erläuterung dieses Konzepts hier einige einführende Bemerkungen zum Kontext des Widerstandsbegriffs in der Psychoanalyse.

Die Psychoanalyse geht davon aus, dass die Erfahrungen, die die Menschen in ihrer Ursprungsfamilie gemacht haben, von besonderer Bedeutung für ihre psychische Struktur sind. Diese Struktur wird aber auch von neueren Erfahrungen z.B. in der aktuellen Organisation geprägt. Wenn in bestimmten Situationen ein Wunsch z.B. nach größerer Unabhängigkeit entsteht, dieser Wunsch aber im Rahmen einer bestimmten Familienkon-

---

che aktive Interessenvertretungspolitik muss bei dem Versuch, die Belegschaft in ihre Arbeit mit einzubeziehen, diesem Informationsbedürfnis zuallererst nachkommen. Im ständig wechselseitigen Kommunikationsprozess besteht die Chance, Mißtrauen und Entfremdungen abzubauen." Protz, *Industriearbeit bei betrieblichen Umstrukturierungen*, 1975, S. 208. Zur sozialen Kontrolle von Veränderungen vgl. Pieper, *Diskursive Organisationsentwicklung*, 1988, S. 263-345.

<sup>227</sup> Böhnisch nennt dazu z.B. flexible bzw. rigide Persönlichkeitsstrukturen und ordnet letzteren folgende Determinanten als hemmende Energien zu: Homöostase, Gewohnheit, Fortsetzung von Primärverhalten, selektive Wahrnehmung, Abhängigkeit, vermeintliche Unfähigkeit, strenges Über-Ich, Mißtrauen gegen sich selbst und Unsicherheit. Dabei bezieht er sich auf Watson, *Widerstand gegen Veränderungen*, in: Bennis, u.a. (Hg.), *Änderung des Sozialverhaltens*, 1975, S. 415-429. Vgl. Böhnisch, *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*, 1979, S. 28-32.

<sup>228</sup> Vgl. ebenso Böhnisch, *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*, 1979, S. 35-84.

<sup>229</sup> Zur Anwendung der Psychoanalyse auf Fragestellungen in Unternehmen vgl. Mertens, Lang, *Die Seele im Unternehmen*, 1991, S. 1-11.

stellation abgewertet oder unterdrückt wird, muss der Wunsch von dem vergleichsweise machtlosen Kind abgewehrt werden. Aus dem nun verpönten Wunsch und der Abwehr dieses Wunsches entsteht eine Symptombildung, z.B. übergroße Anhänglichkeit. "Im Mechanismus der Symptombildung verbinden sich ... der Wunsch mit seiner Abwehr derart, dass der Wunsch sich in seine Abwehr einschleicht und in einer durch die Abwehrbemühung entstellten Form dennoch heimlich Befriedigung findet."<sup>230</sup> Das übermäßig anhängliche Kind kann z.B. den Eltern zur Last werden und zu größerer Eigenständigkeit aufgefordert werden. Das Symptom löst das Problem allerdings nur scheinbar, denn es kann seinerseits ein Problem werden. Wegen der Behandlung von unerträglichen Symptomen begeben Menschen sich dann in Therapie.

Die Erfahrungen, die zur Symptombildung führten, unterliegen im Individuum der Weiterverarbeitung, der Verzerrung und der Umgestaltung. Sie bestimmen das Verhalten und wirken sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen - auch in Unternehmen - aus, indem Menschen ihre aktuelle Lebens- und Arbeitssituation immer wieder durch den Filter ihrer eigenen Lebensgeschichte wahrnehmen, erleben und interpretieren und indem "unbewusst versucht wird, die Beziehungen zu anderen so zu gestalten, dass gegenwärtige Bezugspersonen den verinnerlichten Strukturen und Interaktionsmustern entsprechen."<sup>231</sup>

Das Ursprungserlebnis und die Erinnerung daran wird wegen der belastenden Erfahrungen vergessen. "Das Vergessen von Eindrücken, Szenen, Erlebnissen reduziert sich zumeist auf eine 'Absperrung' derselben ... Das 'Vergessen' erfährt eine weitere Einschränkung durch die Würdigung der so allgemein vorhandenen Deckerinnerungen."<sup>232</sup> Die Deckerinnerungen sind der dem Bewusstsein noch zugängliche Teil der früheren Erfahrungen.

Im Alltag und auch in der Psychotherapie sind die Erinnerungen nicht direkt zugänglich. Auch das Symptom ist schwer zu beeinflussen. Zwar ist es bei einer Therapie meist der Anlass, aber der Patient zeigt sich einer Bearbeitung recht abgeneigt, da im Prozess der Auflösung des Symptoms der Ursprungskonflikt wieder deutlich würde. Das Symptom ist also nicht direkt bearbeitbar, da es der Abwehr eines verpönten Wunsches dient.

Das Symptom zeigt sich jedoch in der Therapie auch auf einer anderen Ebene. Der Patient wiederholt das Symptom in der therapeutischen Beziehung. Dies geschieht nicht absichtlich, vielmehr "dürfen wir sagen, der Analytierte *erinnere* überhaupt nichts von dem Vergessenen und Verdrängten, sondern er *agiere* es. Er reproduziert es nicht als Erinnerung, sondern als Tat, er *wiederholt* es, ohne natürlich zu wissen, dass er es wiederholt."<sup>233</sup> Dieses Wiederholen ist also gepaart mit dem Nicht-Wissen des Wiederholens und dem Nicht-Erinnern der ursprünglichen belastenden Situation.

Das Wiederholen in der therapeutischen Beziehung und die Schwierigkeit der Bearbeitung von Wiederholung und ursprünglichem Symptom wird in der Psychoanalyse als „Widerstand“ bezeichnet.

---

<sup>230</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand. Trainingserfahrungen in der öffentlichen Verwaltung, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 35.

<sup>231</sup> Mertens, Lang, Die Seele im Unternehmen, 1991, S. 7. Vgl. auch: Sievers, Auf der Suche nach dem Theater. Organisationen als Theater für die Dramen der Kindheit und der Arbeit, in: Gruppendynamik 24 (1993), S. 367-390.

<sup>232</sup> Freud, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, in: Ders., Zur Dynamik der Übertragung, 1992, S. 85-95, S. 88.

<sup>233</sup> Freud, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, 1992, S. 85-95, S. 89 (Hervorhebungen im Original).

Was also bezüglich des Ursprungskonflikt der verpönte Wunsch und dessen Abwehr ist, ist in der Therapie der Veränderungswunsch und der Widerstand. "In der Abwehr wird die Person vor dem gefürchteten Durchbruch des verbotenen Wunsches geschützt. Im Widerstand wird der im Symptom aufgerichtete Schutz vor den Folgen der Behandlung abgeschirmt. Der Widerstand stellt einen Schutz zweiter Ordnung dar."<sup>234</sup> Der Widerstand schützt das Symptom und verhindert so den direkten Zugang zu schmerzhaften Erinnerungen und Gefühlen.

Auch in der Therapie sind die alten schmerzhaften Gefühle hinter dem Widerstand nicht direkt zugänglich. Das anfängliche Konzept der Psychoanalyse versuchte, mit Hypnose den Widerstand zu unterlaufen. Relativ bald jedoch stellte Freud fest, dass im Widerstand der ursprüngliche Konflikt enthalten ist, so dass für eine Heilung die Bearbeitung des Widerstands als der entscheidende Schritt erkannt wurde. Die verdrängte Erinnerung wiederholt sich in der Art des Widerstandshandelns, das die Patienten in der Beziehung zum Analytiker zeigen. Die Bearbeitung dieses aktuellen Widerstands im "Hier und Jetzt" der Therapie und in der Beziehung zum Analytiker wurde zum Hauptprinzip der Therapie.<sup>235</sup>

Seitdem hat das Konzept der Widerstandsbearbeitung in der Therapie nur unwesentliche Veränderungen erfahren. Eine besteht darin zu beachten, dass die Therapie ein Interaktionsgeschehen ist, in dem der Therapeut Widerstand analysiert und der Patient Einsicht in sein Widerstandshandeln, dessen Funktion und den damit geschützten Ursprungskonflikt gewinnen soll. Der Patient versteht sein Handeln aber nicht als Widerstand, für ihn ist es eine gewohnte Umgangsweise mit ähnlichen Situationen. „Widerstand“ ist danach ein Konzept, mit dessen Hilfe wir über Menschen und speziell deren Handlungen in der therapeutischen Situation nachdenken; „Widerstand“ ist demnach nichts, was der Patient „hat“, sondern was der Therapeut „sieht“.<sup>236</sup> In der Verfolgung dieser Auffassung von Widerstand als Interaktionsgeschehen kann auch der Therapeut oder eine unzulängliche Technik eine Quelle von Widerstand sein.

Das Fördern und Auswerten der Widerstandshandlungen und das Wiederholen in der Therapie führen zu einer anfänglichen, aber vorübergehenden Verschlimmerung der Symptome. Die Überwindung der Widerstände wird dadurch eingeleitet, dass der Arzt den vom Patienten niemals erkannten Widerstand aufdeckt und ihn dem Patienten mitteilt. Allerdings hat "das Benennen des Widerstandes nicht das unmittelbare Aufhören desselben zu Folge ... Man muss dem Kranken die Zeit lassen, sich in den ihm unbekanntem Widerstand zu vertiefen, ihn *durchzuarbeiten* ... Erst auf der Höhe desselben findet man dann in gemeinsamer Arbeit mit dem Analysierten die verdrängten Triebregungen auf, welche den Widerstand speisen und von deren Existenz sich der Patient durch solches Erleben über-

<sup>234</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 37.

Zu einer Übersicht der psychoanalytischen Mechanismen von Abwehr und Widerstand verweise ich auf: Rosenkranz, Von der Familie zur Gruppe zum Team. Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung, 1990, S. 23-29.

<sup>235</sup> "Anders als in den Anfängen der Psychoanalyse dient die freie Assoziation nicht in erster Linie dem Wiederentdecken traumatisierender Erfahrungen, sondern sie ist primär das Vehikel, konflikthafte Erfahrungen in der Beziehung zum Analytiker pointiert hervortreten zu lassen." Mertens, Einführung in die psychoanalytische Therapie, 1990, zitiert nach: Buchholz, Arbeit am Widerstand, in: Forum Psychoanal (1992), Nr. 8, S. 217-237, S. 218.

<sup>236</sup> Buchholz, Arbeit am Widerstand, in: Forum Psychoanal (1992), Nr. 8, S. 217-237, S. 217.

zeugt."<sup>237</sup> Entscheidend ist also nicht die Konfrontation mit dem Widerstand - die auch als Akt der Aggressivität des Analytikers gesehen werden könnte -, sondern die Geduld mit dem Patienten während dieser den Widerstand zu verstehen sucht und dabei die im Hintergrund stehenden belastenden Erfahrungen durcharbeitet.

Einen besonderen Raum nimmt dabei der Umgang mit der Angst ein, die bei der Annäherung an den Widerstand entsteht.

### 5.1.2 Angst und Widerstand

Widerstand ist eine beinahe selbstverständliche Begleiterscheinung von Veränderungen. Veränderungen sind in ihren Auswirkungen meist nicht genau bestimmbar. So ist es unsicher, ob es den einzelnen gelingt, den gewandelten Anforderungen, die die Veränderungen mit sich bringen, zu entsprechen. Veränderungen lösen daher Angst<sup>238</sup> aus. "Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht oder noch nicht gewachsen sind."<sup>239</sup> Ausschlaggebend beim Angsterleben ist nicht die "objektive" Bedrohung, sondern die subjektiv empfundene und bewertete Einschätzung, die im Sinne des Weick'schen Konstruktivismus die für das Individuum relevante Welt beschreibt. Wenn die Angst zu groß wird oder noch nicht verarbeitet werden kann, fällt der aktivierende positive Aspekt von Angst fort. Stattdessen treten Entwicklungshemmungen oder Zurückgleiten in frühere, kindlichere Verhaltensweisen und Symptombildungen auf.

Die individuell erlebte Angst bezüglich der angestrebten Veränderungen von äußeren Verhaltensweisen speist sich aus verschiedenen Quellen, zum einen aus der unbewussten Erinnerung an frühere Erfahrungen,<sup>240</sup> zum anderen aus Ängsten wegen aktueller Bedrohungen:

- Ein Prozess von Veränderungen wirft die Frage auf, ob hierin implizite Kritik an bisherigen Verhaltensweisen liegt.
- Die alten Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung stehen in Frage. Die Wahrung der eigenen Rolle und der eigenen Interessen (Macht, Einkommen, Ansehen, etc.), die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, die Zugehörigkeit und die Sicherheit der bisher erfahrenen Wertschätzung sind bei veränderten Verhaltensweisen gefährdet.

---

<sup>237</sup> Freud, *Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten*, 1992, S. 85-95, S. 89 (Hervorhebung im Original).

<sup>238</sup> Zum Unterschied von Angst und Furcht: "Im Gegensatz zur Angst ist Furcht immer auf ein relativ distinktes Objekt bzw. ein konkretes 'wovor' bezogen, d.h. durch einen Reiz ist klar und erkennbar eine aktuelle oder potentielle Bedrohung gegeben." (Böhnisch, *Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen*, 1979, S. 90.) Angst dagegen zeichnet sich durch eine immanente Gegenstandslosigkeit und Unbestimmtheit aus.

Die menschheitsgeschichtliche Entwicklung der Angst und die Angsttheorie Freuds fasst Pühl zusammen: *Angst in Gruppen und Institutionen*, 1994, S. 102-131 und S. 132-137. Den Bezug zu politischen Entwicklungen und zur Angst vor dem Sterben als Angst vor dem Leben stellt Richter her: *Vom Umgang mit der Angst*, in: *Ders., Sich der Krise stellen*, 1981, S. 136-147.

<sup>239</sup> Riemann, *Grundformen der Angst*, 1990, S. 9.

<sup>240</sup> "Am schwersten belastend sind Ängste, die zu früh in der Kindheit erlebt werden, in einem Alter, wo das Kind noch keine Abwehrkräfte gegen sie entwickeln konnte." Riemann, *Grundformen der Angst*, 1990, S. 16.

- Veränderungen stellen Gewohnheiten in Frage, was zu Verunsicherung bezüglich der Bildung neuer Routinen führt.
- Die Patientinnen sind unsicher, ob sie mit neuen Verhaltensweisen umgehen können. Diese Faktoren werden vom Individuum als angstbesetzt erlebt. Die angstmachenden Faktoren führen zu Widerstand gegen die anstehenden oder angestrebten Veränderungen. Psychoanalytisch formuliert liegt die Grundlage des Widerstands in der Angst des Klienten, welcher durch die Aufgabe seiner bisherigen Abwehrstrukturen nicht mehr in einem erträglichen Gleichgewicht zwischen den stützenden und den propulsiven Strebungen gehalten werden kann.

### 5.1.3 Die Berechtigung von Widerstand

Die Frage nach der Berechtigung von Widerstand soll eigens aufgegriffen werden, da in der Praxis der Organisationsentwicklung die Aufarbeitung des Widerstands i.d.R. daran scheitert, dass Widerstandshandlungen von der Unternehmensleitung oder den Beraterinnen als gegen den Prozess, die Unternehmensleitung oder die Beraterinnen selbst gerichtet angesehen werden. Daher halten diese den Prozess steuernden Instanzen den Widerstand aus dem Gefühl heraus angegriffen zu werden für gefährlich und unberechtigt. Nun ist diesem Erleben seitens der Unternehmensleitung und der Beraterinnen nicht durch eine rationalisierende Begründung des Widerstands beizukommen, wohl aber kann ein anderes Verständnis des Widerstands helfen, eine andere Sicht zu gewinnen, auch weil sie neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

In der Psychoanalyse ist der Widerstand etwas Schützenswertes, da er das Symptom abschirmt und so den direkten Zugang zu schmerzhaften Erinnerungen und Gefühlen verhindert. Der Widerstand schützt die das Individuum stabilisierenden Wahrnehmungs- und Abgrenzungsstrukturen. Er reguliert das für die einzelnen vertretbare Maß an Problemverarbeitungskapazität und Regression, indem bestimmte Probleme nicht offen zu Tage treten können, sondern quasi "vor" ihnen ein psychischer Schutzwall aufgebaut ist.<sup>241</sup> Dieser verhindert, dass dem Individuum permanent alle ungelösten Probleme oder potentiell gefährdenden Situationen bewusst sind. So wird ein vertretbares Maß an Problembewusstsein hergestellt. Die Vertretbarkeit wird daran gemessen, dass die Individuen nicht derart von innerpsychischen Fragen überschwemmt werden, dass sie ihre Lebensvollzüge nicht mehr aufrechterhalten können.<sup>242</sup> Daher versuchte Freud in der Analyse nicht, den Widerstand zu brechen, "weil er dem Widerstand einen Sinn zuspricht: Er schützt vor der Wiederbelebung des Traumas, aber um den Preis der Unterbrechung kontinuierlichen biographischen

---

<sup>241</sup> Ähnlich die Auffassung in der humanistischen Therapie: "Widerstände werden in der Gestalttherapie als notwendige Schutzmaßnahmen des Organismus gegen schädliche Umwelteinflüsse behandelt. Der Gestalttherapeut hilft dem Patienten wahrzunehmen, wie er Widerstände erzeugt (durch welche Abfolge von Kontaktunterbrechungen). Wenn der Patient genug Selbst-Unterstützung (self-support) aufgebaut hat, wird er von sich aus auf schädliche Widerstände verzichten." Lenke, Art. Gestalttherapie, in: Handwörterbuch der Psychologie, 1988, S. 255-261, S. 259.

<sup>242</sup> Diese Überforderung durch mangelnde Abgrenzung von Wahrnehmungen und Problemen ist bei Psychotikern der Fall. Daher geht es in ihrer Behandlung vorrangig darum, Abgrenzungsstrukturen und Widerstand neu aufzubauen.

Sinnverstehens."<sup>243</sup>

Da Widerstand in diesem Sinne eine selbstregulative Funktion für das Individuum hat, sollte er nicht gebrochen, sondern als Grenze der Belastbarkeit geachtet werden. "Die Analyse lehrt, 'Widerstand' gegen angstvolles Erinnern zu respektieren und ihm einen wichtigen Platz in der Therapie einzuräumen, anstatt ihn entweder durchbrechen oder beiseite schieben zu wollen. Dieses Prinzip 'Widerstand vor Inhalt' sah ich als Weg allen lebendigen Lernens: nicht Lern- und Lebensstörungen zu durchbrechen oder beiseite zu schieben, sondern sie anzuerkennen als Teil der Person. Denn Widerstände sind mit Energie besetzt und Bestandteil des inneren Lebens."<sup>244</sup> Die Achtung des Widerstands, seine Anerkennung erlaubt seine Bearbeitung. "Diese Anerkennung erlöst den Betroffenen von der Angst, nicht so sein zu dürfen, wie er ist: 'Ich darf sein, wer ich bin, ich bin Ich und wertvoll auch mit meinen Störungen und Widerständen und mit dem bewußten oder unbewußten Wunsch nach Hilfe, sie überwinden zu lernen.' "<sup>245</sup>

Die Deutung des Verhaltens von Individuen in Organisationen durch Weick schließt an das psychoanalytische Verständnis von Widerstand an. In seinem Sinne bilden die Individuen aufgrund einer bestimmten Wahrnehmung von Situationen eine Konstruktion über die sie umgebende Wirklichkeit. Diese Konstruktion wird ergänzt um retrospektive Sinndeutungen, mit denen ein kognitives und affektives Resümee aus früheren Erfahrungen gezogen wird. Daraus werden Handlungshinweise für weitere, auch organisationsbezogene, Tätigkeiten gewonnen. So kann Widerstand auch als das Ergebnis individueller Konstruktionen über Wirklichkeit verstanden werden.

---

<sup>243</sup> Buchholz, Arbeit am Widerstand, in: Forum Psychoanal (1992), Nr. 8, S. 217-237, S. 219.

<sup>244</sup> Cohn, Pädagogisch-therapeutische Interventionen, in: Dies., Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, 1988, S. 176-215, S. 184.

<sup>245</sup> Cohn, Pädagogisch-therapeutische Interventionen, 1988, S. 176-215, S. 184.

### Maßnahmen gegen die Gewalt

Und Herr Keuner Geschichte erzählte folgende Geschichte:

In die Wohnung des Herrn Egge, der gelernt hatte, nein zu sagen, kam eines Tages in der Zeit der Illegalität ein Agent, der zeigte einen Schein vor, welcher ausgestellt war im Namen derer, die die Stadt beherrschten und auf dem stand, dass ihm gehören solle jede Wohnung, in die er einen Fuß setzte; ebenso sollte ihm auch jedes Essen gehören, das er verlange; ebenso sollte ihm auch jeder Mann dienen, den er sähe.

Der Agent setzte sich in einen Stuhl, verlangte Essen, wusch sich, legte sich nieder und fragte mit dem Gesicht zur Wand vor dem Einschlafen: "Wirst du mir dienen?"

Herr Egge deckte ihn mit einer Decke zu, vertrieb die Fliegen, bewachte seinen Schlaf, und wie an diesem Tage gehorchte er ihm sieben Jahre lang. Aber was immer er für ihn tat, eines zu tun hütete er sich wohl: das war, ein Wort zu sagen. Als nun die sieben Jahre herum waren und der Agent dick geworden war vom vielen Essen, Schlafen und Befehlen, starb der Agent. Da wickelte ihn Herr Egge in die verdorbene Decke, schleifte ihn aus dem Haus, tünchte die Wände, atmete auf und sagte: "Nein."<sup>246</sup>

## 5.2. Widerstand und Organisationsentwicklung

Nach der Darstellung des psychoanalytischen Begriffs von Widerstand ist die Frage der Übertragbarkeit aus dem analytisch-therapeutischen Raum in den Bereich der Organisationsentwicklung zu klären.

### 5.2.1 Zur Übertragbarkeit des Widerstandskonzepts in die Organisationsentwicklung

Die Auffassung von Widerstand in Organisationen, die hier entwickelt wird, widerspricht phänomenologisch-beschreibend orientierten Definitionen, die wenig zum Verstehen des Phänomens beitragen.<sup>247</sup> Vielmehr ist "Widerstand als verschlüsselte Botschaft"<sup>248</sup> zu begreifen.

Widerstand in der psychoanalytischen Behandlung ist ein Phänomen, das in der Interaktion auftritt und Aufschluss gibt über ein individuelles psychisches Problem. Auch die dahinterliegende Abwehr und der verpönte Wunsch sind individuelle Faktoren. Widerstand in Organisationen stellt hingegen ein kollektives Phänomen dar, "das sich nicht aus den Besonderheiten der psychologischen Verfasstheit der einzelnen Teilnehmer adäquat verstehen läßt, auch wenn er sich dieser bedient, bzw. nur in diesen Besonderheiten wahrnehmbar ist."<sup>249</sup>

Es handelt sich also um zwei, miteinander verschränkte Probleme. Zum einen lösen Verän-

---

<sup>246</sup> Brecht, Geschichten vom Herrn Keuner, 1967, S. 9f.

<sup>247</sup> Vgl. die Definition von Doppler und Lauterburg, Change Management, 1994, S. 202.

<sup>248</sup> So schreiben dieselben Autoren anschließend: Doppler, Lauterburg, Change Management, 1994, S. 203.

<sup>249</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 38.

derungen in Organisationen Widerstand auf zwei unterschiedlichen Ebenen aus, der individuellen und der kollektiven. Dies geschieht aus drei verschiedenen Gründen: aufgrund individuell-biografischer früherer Erfahrungen, aufgrund individueller Organisationserfahrungen und aufgrund kollektiver Erfahrungen in der jeweiligen Organisation. Bearbeitet werden sollen im Rahmen der Organisationsentwicklung nur diejenigen individuellen und kollektiven Widerstandsphänomene, die Aufschluss über die Dynamik und die Konfliktlage in der Organisation geben können.

Darin liegt das zweite Problem: Der kollektive Widerstand der Organisation bedient sich des individuellen Widerstands. Zum einen zeigt sich Widerstand immer im kommunikativen Handeln von einzelnen oder von Gruppen, zum anderen wird durch die jeweiligen organisatorischen Veränderungen das dazu passende, spezielle individuell-biografische Widerstandspotential aktiviert, so dass sich anhand der Art und Stoßrichtung des individuellen Widerstands gleichzeitig die kollektive Abwehr in der Organisation verstehen lässt.

Daher ist es notwendig, die individuell-biografischen Widerstandshandlungen zu verstehen, ohne jedoch im Rahmen der Organisation individuell darauf einzugehen, denn das hieße Therapie ohne Auftrag zu betreiben. Das Verständnis individueller Hintergründe fördert auch die Deutung der kollektiven, organisationsbezogenen Widerstandsphänomene. Dabei gilt es diese beiden Widerstandsformen und -gründe zu unterscheiden und die für die jeweilige Institution typischen und die aktuelle Phase entscheidenden Widerstandsphänomene aufzugreifen.<sup>250</sup>

Ein institutionenspezifischer Widerstand ist dadurch definiert, dass die in der Organisation herrschende institutionelle Abwehr verpönter Wünsche und der dazugehörigen Symptombildung sich in der individuellen oder kollektiven Übertragung auf die Berater und den Prozess im Geschehen der Organisationsentwicklung wiederholt. Bestimmte Konfliktlagen im Prozess sind also in einer Art "Rückschluss" auf ihre Aussagekraft bezüglich spezifischer Organisationsprobleme zu untersuchen um festzustellen, ob sie relevante, aber verdrängte Organisationsthemen und Wünsche enthalten.

Was ist ein verpönter Wunsch in Organisationen? Bisher wurden nur individuelle Wünsche an individuelle Veränderungen erwähnt. Um diese geht es im Folgenden nicht mehr. In der Übertragung der psychoanalytischen Begrifflichkeit auf Organisationen sind zwei Arten verpönter Wünsche festzustellen und zu unterscheiden: die Wünsche der Individuen an die Organisation und die Wünsche der Organisation als Gesamtheit. Wünsche der Individuen an die Organisation bedeutet, "dass die Institution aufgrund bestimmter Strukturbesonderheiten Wünsche und Bedürfnisse weckt, die sie nicht erfüllen kann, und gegen welche daher entsprechende, institutionell begründete Abwehren mobilisiert werden müssen."<sup>251</sup> Der organisationsbezogen drängende, aber verpönte Wunsch ist z.B. "in bestimmten institutionellen Notwendigkeiten zu sehen, deren Durchsetzung für die Institution als ganze so bedrohlich erscheint, dass sie in einer Art und Weise abgewehrt werden, die zu pathologi-

---

<sup>250</sup> Um das "Typische" zu verstehen, sei auf Abschnitt 2.5 "Die Dynamik von Organisationen" und auf den zitierten Aufsatz von Buchinger verwiesen, der dies am Beispiel der Dynamik in der öffentlichen Verwaltung erläutert.

<sup>251</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 38.

schen Problembewältigungen führt."<sup>252</sup> Hier kann im Rahmen der Analogiebildung von „Symptombildung“ gesprochen werden. Wenn z.B. statt drängen der Veränderungen der Organisationsstruktur, die mit unangenehmen Einsichten und Konsequenzen verbunden wären, regelmäßig die Führungskräfte ausgewechselt werden oder versucht wird, bei einem Umsatzrückgang Kosten zu sparen, indem an der schwächsten Stelle im Unternehmen, dann ...

Der Widerstand in der Organisationsentwicklung verdient Aufmerksamkeit, weil er ein Indiz dafür darstellt, dass der Prozess an einen Punkt gelangt ist, wo heikle institutionelle Probleme auftreten, deren Lösung bisher nur auf dem Wege der Symptombildung gelungen ist. In der Dynamik des Widerstands spiegelt sich die für die jeweilige Organisation charakteristische und im Arbeitsalltag der Betroffenen fest verankerte symptomatische Abwehr wider. Diese im Widerstand zu erkennen, erlaubt Einblick in die organisationsinternen Verhältnisse, die nur zum Teil als Problemlösung brauchbar, zum anderen Teil jedoch deshalb dysfunktional sind, weil sie neue Probleme schaffen. "Die institutionsspezifische Abwehr könnte uns ... den Weg zu einem der ganzen Problematik zugrundeliegenden verbotenen Wunsch weisen, dessen Kenntnis für die Dynamik der Institution aufschlußreich wäre."<sup>253</sup>

Nach der Klärung der Übertragbarkeit des Widerstandsbegriffs auf Organisationen und vor der detaillierten Integration des Widerstandsbegriffs in das Konzept der Organisationsentwicklung als Hauptpunkt dieses Abschnitts ist ein Vorbereitungsschritt notwendig. Da Widerstand in der Organisationsentwicklung i.d.R. kommunikativ auftritt bzw. von den Beraterinnen in der Kommunikation bearbeitet werden muss, zeige ich im Folgenden Erscheinungsformen des Widerstands im kommunikativen Geschehen vor allem in Gruppen auf. Diese theoretische Voraussetzung ist notwendig um angemessene Maßnahmen für die Prozessgestaltung vorschlagen zu können.

### 5.2.2 Widerstand in Gruppen

Kommunikationstheorie und ihre widerstandsbezogenen Aspekte sind ein weites Feld, das hier nicht eingehend gewürdigt werden kann.<sup>254</sup> Da im Rahmen dieser Arbeit der Prozessaspekt die Folie zum Verständnis der Widerstandsphänomene in der Organisationsentwicklung darstellt, stelle ich jedoch die Theorie der Gruppendynamik kurz vor. Dies ermöglicht die phasen- und rollenbezogenen Widerstandsphänomene in Gruppen besser zu verstehen und schafft zugleich einen Übergang vom individuell-biografischen zum organisationsbezogenen Widerstand.

Gruppendynamik ist ein schillernder Begriff: von den einen geliebt als Lösung aller Schwierigkeiten von Gruppen - oft verbunden mit dem Wunsch nach Selbsterfahrung -, von den anderen als Ursache aller Schwierigkeiten gehasst. Tatsächlich ist Gruppendynamik

---

<sup>252</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 39.

<sup>253</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 39.

<sup>254</sup> Vgl. jedoch z.B. Rosenstiel, Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 321-351.

nichts, was künstlich produziert werden sollte, sondern eine Tatsache, die sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Kräfte und Bewegungen im Verlaufe eines Gruppenprozesses ergibt, denn eine Gruppe ist mehr als die Summe ihrer Mitglieder.

Eine Gruppe entsteht, wenn sich einzelne Menschen unter einem gemeinsamen Ziel in einer Aktion zusammenschließen. Dabei entsteht eine Dynamik in der Gruppe, die bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Dazu gehört der Prozess einer Gruppe, d.h. eine bestimmte Reihenfolge von Gruppenphasen und gewisse wiederkehrende Rollen im Gruppengeschehen. Wer diese Strukturen kennt, kann sich sicherer in Gruppen bewegen und ihre Arbeit fördern.

### Exkurs: Theorie des Gruppenprozesses

Eine Gruppe entwickelt sich auf der Ebene der Arbeit an der Gruppenaufgabe und im Bereich der sozialen Struktur. Im sozialen Bereich regeln die Mitglieder ihre individuellen Bedürfnisse nach Nähe und nach Distanz, die sie miteinander eingehen wollen, sowie Zugehörigkeit, Einflussnahme und Wertschätzung. Daraus entwickelt sich eine Dynamik der Gruppe und bestimmte, aufeinanderfolgende Entwicklungsschritte sind die Folge. Das Modell von Phasen der Gruppenentwicklung erlaubt es die Gruppe in ihrer zeitlichen Entwicklung zu verstehen. Das Verhalten der Gruppe und ihrer Mitglieder zu dem gleichen Thema ist in jedem Entwicklungsstadium anders. In den verschiedenen Phasen sind dementsprechend unterschiedliche Aktivitäten für eine Unterstützung der Kooperation sinnvoll.

Die Phasen verlaufen nicht gradlinig, eher spiralförmig und mit Übergängen zur nächsten. Und in jeder Phase ist ein Kreislauf von Verhaltensweisen festzustellen:

- Die Unzufriedenheit mit den alten Verhaltensweisen bringt Probleme.
- Es werden neue Verhaltensmöglichkeiten gesehen.
- Neues Verhalten wird angewandt.
- Neues Verhalten wird selbst und von anderen erlebt und dadurch bestätigt.
- Die Erfahrungen werden generalisiert und finden allgemeine Anwendung.
- Es beginnt eine neue Phase.

Das folgende Modell<sup>255</sup> bezieht sich auf eine neu zusammengetretene Gruppe, die längere Zeit zusammenarbeiten wird, wie z.B. es für Projekt- und Arbeitsgruppen im Rahmen der Organisationsentwicklung typisch ist. Die Gruppenaufgabe erfordert eigene Entscheidungen der Teilnehmenden. Viele Elemente sind auch für Gruppen relevant, die unter abgewandelten Voraussetzungen arbeiten, z.B. wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe modifiziert oder Veränderungen in der Umwelt auftreten. Immer gilt: Jede Gruppe hat ihre eigene Geschichte und Geschwindigkeit.

Die erste Phase im Gruppenprozess dient der **Orientierung**. Sie steht am Anfang jedes Gruppenprozesses und folgt auch auf jede größere Veränderung der Zusammensetzung, Aufgabe oder Struktur einer Gruppe. Diese Phase ist gekennzeichnet von Angst und Unsicherheit zwischen den Mitgliedern.<sup>256</sup> Sie wollen sich annähern und gleichzeitig wieder

<sup>255</sup> Vgl. Vopel, Handbuch für Gruppenleiter, 1978, S. 82-88.

<sup>256</sup> Die Ängste werden von den einzelnen Mitgliedern der Gruppe gespürt. Da alle Mitglieder einer Gruppe in einer bestimmten Phase ähnliche Ängste erleben wird deutlich, dass es sich nicht um rein individuelle Ängste handelt. Daher kann von einer "Angst der Gruppe" gesprochen werden.

mehr Distanz um sich zu schützen. Dem Wunsch nach Nähe entspricht die Angst vereinbart zu werden. Einige wollen ihre Unsicherheit dadurch zu verringern, dass sie die Situation zu kontrollieren versuchen und in die Offensive gehen. Oberflächlich betrachtet herrscht eine zurückhaltende, sachbezogene Atmosphäre. Untergründig beschäftigen sich alle mit der Frage des Kennenlernens, der Orientierung in der Gruppe und der Suche nach dem eigenen Platz darin. Letztlich entscheiden sie auch, ob sie bleiben wollen oder ob ihnen der Preis für die Zugehörigkeit zu hoch ist. Darum ist es in dieser Phase sinnvoll der persönlichen und thematischen Orientierung bewusst Raum zu geben und nicht "direkt ins Thema einzusteigen". Über einen klaren Themenvorschlag und die Klärung des Themas können sich die diffusen Erwartungen der Mitglieder differenzieren und Selbstzweifel, vor-schnelle Etiketten für andere und erste Spielregeln geklärt werden. Wenn es eine Initiatorin oder (Gesprächs-)Leitung gibt, sind die Mitglieder anhängig von ihr und suchen Anleitung und Unterstützung. Viele der Gruppenfragen werden über die Leitung ausgetragen. Sie muss diese Anfragen annehmen und gemeinsam zu klären versuchen, damit sich die Mitglieder an ihr orientieren können und die Gruppe später selbständig werden kann.<sup>257</sup>

Die **Machtkampfphase** ist die Zeit, in der der Status der einzelnen Mitglieder geklärt wird. Die Mitglieder präsentieren sich, es bilden sich Cliques, Gefühle werden verletzt. Insgesamt herrschen unsichere Aufregtheit und ein Gefühl von Anstrengung. Konfrontation und Konflikt dominieren. Die Teilnehmer möchten ihre Qualifikation herausstellen und mehr Einfluss nehmen. Die Leitung wird in ihrer Macht getestet und in ihrem Führungsstil in Frage gestellt. Es fällt die Entscheidung, ob die Leitung akzeptiert wird. Gruppennormen, Rollen und Untergruppen entwickeln sich. "Statt Probleme differenziert und abgewogen zu untersuchen, ... wird diese oder jene Lösung häufig zu einem Testfall für persönlichen Einfluss und persönliches oder subgruppenbezogenes Prestige."<sup>258</sup>

In dieser Phase klärt sich auch die Mitgliedschaft. Wenn es nicht gelingt, die Konflikte zur Zufriedenheit aller zu regeln, dann steigen Personen aus der Gruppe aus oder gehen in die innere Emigration, so dass die Gruppe ihre Mitarbeit auf diese Weise verliert.

Die Arbeitsorganisation der Gruppe soll in dieser Phase Angebote zur Rollendifferenzierung machen, z.B. in Kleingruppen. Die Arbeit an kurzfristigen Themen und in kleinen Abschnitten ist noch wichtig und der Frage "Werde ich gesehen?" muss viel Aufmerksamkeit gelten. Die Initiatorin oder die Leitung muss für Klärungsprozesse zur Verfügung stehen. An ihrer Autorität klären sich Gefühle und bilden sich Normen und Bindungen. Die Gruppe schwankt zwischen dem Wunsch nach Orientierung an der Leitung und Rebellion bzw. Autonomie. Die Gruppenmitglieder erleben, dass in dieser Gruppe andere Werte und Verhaltensweisen belohnt werden - auch von der Leitung her - als in bisherigen Gruppenkonstellationen. Dadurch geraten sie in eine normative Krise.

Im Machtkampf bildet sich die Rolle des Sündenbocks. Der Konflikt um diese Rolle und um den Umgang mit Schuldzuschreibungen in der Gruppe führt nicht selten zum Rausschmiss des Sündenbocks, ohne dass das Thema des Konfliktes gelöst wurde. Zusätzlich verunsichert diese Erfahrung alle Mitglieder bezüglich der Sicherheit ihres Platzes in der Gruppe. Aus diesen beiden Gründen muss der Rausschmiss vermieden werden. Dazu muss

---

<sup>257</sup> Die Leitung im Beratungsprozess haben die Beratenden. Daher gelten ihnen in der Organisationsentwicklung die hier über die Leitung gemachten Bemerkungen.

<sup>258</sup> Vopel, Handbuch für Gruppenleiter, 1978, S. 84.

die Leitung - oder ein anderes Gruppenmitglied - den Sündenbock schützen. Dadurch zieht diese Person viele Gefühle, die dem Sündenbock gelten, auf sich. Sie muss dann das Thema des Konfliktes in die Gruppe zurückgeben, damit es in der Sache bearbeitet werden kann. Wenn keine Leitung existiert, muss die Gruppe diese Schutzfunktion selbst entwickeln. Die Gruppe muss lernen die Konflikte um Normen, um den Sündenbock, um die Macht in der Gruppe, etc. zu lösen. So entwickelt sie ihre Arbeitsfähigkeit. Gelingt dies nicht, verharrt die Gruppe in diesem Stadium oder löst sich auf.

In der **Vertrautheitsphase** herrschen Konsens, Kooperation und Kompromiss vor. Die einzelnen zeigen Stärken und Schwächen und werden als Person mit ihren Eigenarten akzeptiert. Abhängigkeit wird deutlich. Die Gruppe weiß, wodurch sie sich von anderen unterscheidet. Ein Wir-Gefühl hat sich gebildet, die Gruppe macht Spaß, Entspannung breitet sich aus. Konflikte und aggressive Gefühle werden vermieden. Die Bedeutung der Gruppe rangiert vor der der einzelnen. Neue Mitglieder können nicht aufgenommen werden. Die Gruppe ist jetzt selbständiger und kann langfristig planen. Um das Wir-Gefühl zu entwickeln und einen Rückschritt in die Machtkampfphase zu verhindern, müssen die Gefühle der einzelnen zueinander weiter geklärt und der Sachbezug in der Arbeit gefördert werden.

In der **Differenzierungs- oder Arbeitsphase** sind die persönlichen Bedürfnisse und die Anforderungen aus der Gruppenaufgabe integriert. Die Gruppe hat ein starkes Wir-Gefühl auf einer sachlichen Basis. Der einzelne in der Gruppe tritt deutlicher hervor. Die Rollen und Fähigkeiten differenzieren sich. Entscheidungen werden sachlich und kooperativ getroffen. Die Gruppe ist erwachsen und stabil. Sie kann auch neue Mitglieder aufnehmen, die sich den erarbeiteten Normen anschließen müssen. Verhaltensstandards und Kontrollen werden genauer und z.T. rigoroser. Jetzt kann sich die Gruppe größeren Aufgaben stellen, sie produktiv ausführen, Beziehungen nach außen aufnehmen, auch für andere da sein. Die Leitung tritt in den Hintergrund.

Auch in dieser Phase treten Probleme auf. Die Arbeitsteilung muss verfeinert und gleichzeitig mehr Verantwortung delegiert werden. Die Gruppe muss sich mit der Frage beschäftigen, wie aufrichtig jeder sein kann und wieviel persönliche Intimität jeder benötigt. Die Gruppe muss sich zwischen einem technokratischen Modell, dass die Entwicklung für abgeschlossen erklärt, und einer weiteren Prozessorientierung entscheiden. "Um die Probleme lösen zu können, müssen die Teilnehmer Abschied nehmen von einem linearen Modell der Gruppenentwicklung und sich hier einer mehr zyklischen Betrachtung ... zuwenden."<sup>259</sup>

Die **Trennungsphase** tritt ein, wenn die Aufgabe der Gruppe erfüllt ist und/oder die Mitglieder sich andere Schwerpunkte gesucht haben. Initiativen werden selten. Langeweile taucht auf und wird überdeckt. Die Vergangenheit wird glorifiziert. Die Mitglieder wollen die Trennung häufig verhindern. Vor allem, wer noch keine neue Orientierung gefunden hat, versucht die alte Stabilität zu erhalten. Wenn einzelne Mitglieder oder die Leitung versuchen, gemeinsam etwas Neues zu tun und dies gelingt, kann die Gruppe ein neues Thema entsprechend den veränderten Bedürfnissen ihrer Mitglieder finden. Die Leitung muss in dieser Phase eine notwendige Trennung bejahen und diese Phase und die einzelnen Mitglieder begleiten. Gerade die Gestaltung - nicht die Vermeidung - des Abschiedes ist eine

---

<sup>259</sup> Vopel, Handbuch für Gruppenleiter, 1978, S. 87.

wichtige Aufgabe für alle.

Nicht alle Gruppen durchlaufen diese Phasen bis zum Ende. Gerade in der ersten und zweiten Phase brechen viele Gruppenprozesse ab. Auf verschiedenen Niveaus und bei verschiedenen Aufgaben wiederholen sich die dargestellten Phasen auch in kleinen Sequenzen. Das Modell ist eine Verstehenshilfe und sollte flexibel angewandt werden.

### **Gruppenprozess und Widerstand**

Durch dieses Modell können sich die Mitglieder einer Gruppe leichter ein Bild von der momentanen Arbeitsfähigkeit dieser Gruppe machen. Gruppenleiter und Beratende können Tendenzen zu einem technokratischen Leitungsstil entdecken, der Rollenbeschreibungen immer als klar voraussetzt und unerwünschte Symptome des Gruppenprozesses unterdrückt. Ein eher prozessorientierter Gruppenleiter bzw. -berater fasst Widerstand und eine Krise der Gruppe viel leichter als Wachstumskrise auf, die ihn weniger beunruhigt, weil er sie als natürlich versteht. Er akzeptiert bislang unterdrückte Kräfte und wird versuchen, ihnen Ausdrucksmöglichkeiten zu verschaffen um so eine neue Balance zwischen der psychosozialen Struktur und der Gruppenaufgabe herzustellen.

Er erkennt in jedem Widerstand und jeder Gruppenkrise eine Äußerung der Lebendigkeit der Gruppe und eine Chance für weiteres Wachstum, denn je höher der Widerstand, je höher ist der Energiepegel in einer Gruppe. Widerstand ist die Form der Auseinandersetzung mit dem geplanten Neuen, seine Prüfung und Qualifizierung durch Kritik. "Im Widerstand kommt - wenn auch zunächst unter 'negativem' Vorzeichen - Gestaltungswille zum Ausdruck: Es ist den Widerständigen nicht gleichgültig, wohin die Entwicklung läuft."<sup>260</sup> Widerstand fordert die Anerkennung des bisher Geleisteten heraus und stellt sich identitätsloser Beliebigkeit entgegen. Das Vergangene soll nicht abgewertet werden, stellt es doch die Basis für das Neue dar, das geplant werden soll.

### **Exkurs: Theorie der Gruppenrollen**

In jeder Gruppe sind immer wieder ähnliche Rollen anzutreffen.<sup>261</sup> Wer in eine Gruppe eintritt, muss eine dieser Rollen übernehmen. Je nach Gruppe kann sich dieselbe Person in verschiedene Rollen begeben oder auch gedrängt werden. Häufig gibt es eine Wechselbeziehung zwischen dem spezifischen Charakter einer Rolle und dem individuellen Charakter oder momentanem Thema einer Person. Die Rollen bestimmen die innere Dynamik der Gruppe. Da die Rollen für das Funktionieren einer Gruppe wichtig sind, werden sie auch immer besetzt. Wird wegen Problemen mit der Rolle die entsprechende Person aus der Gruppe ausgeschlossen, wird die Rolle von der Gruppe neu besetzt und das nicht gelöste Problem stellt sich wieder ein.

---

<sup>260</sup> Forster, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37, S. 32.

<sup>261</sup> Zum Begriff der Rolle vgl. Abschnitt 2.4. "Rolle und Person in Organisationen".

Ein systematische Beschreibung führt zu folgenden vier Rollen:<sup>262</sup>

Die sog. **Alpha-Rolle** ("Leiter/Führerin") repräsentiert die Gruppe in ihrer Dynamik nach außen; nach innen steht sie für das Thema und zugleich für die Gruppe. Diese Rolle vertritt die Idee bzw. das Thema und die Überzeugung, dass diese Gruppe es umsetzen kann. Daher wird diese Rolle mit der Leitung der Gruppe verbunden. Die Leitungsrolle nimmt Beziehung zu den Teilnehmerinnen auf und bindet sie über die Aufgabe in die Gruppe ein (vgl. Orientierungsphase). Das "Alpha" hat volle Unabhängigkeit, ein Alpha handelt aus sich, denn seine Ziele sind ja die Ziele der Gruppe. "Er hat nur eine wirkliche Verpflichtung: er muss schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, er muss 'einer von uns' sein."<sup>263</sup> Alpha argumentiert nicht, sondern agiert. Die mit dem Alpha identifizierten Mitglieder erleben sich in dem Handeln des Alpha und erwarten, dadurch von ihm zu spüren, wie sie sich gegenüber (äußeren) Feinden verhalten sollen.

Wer die **Beta-Rolle** ("Fachmensch") einnehmen will, muss als Expertin die Gruppe beraten und sachlich anleiten. Diese Gruppenmitglieder sind mit der Fachfrage identifiziert und legitimieren sich nicht - wie Alpha - aus sich, sondern durch ihr Werk, überzeugende Argumente und Erfolge. Dies ist zugleich die an die Gruppe nur indirekt gebundene Rolle, die Bindung verläuft über Alpha. Von diesem muss sie anerkannt sein. Die Expertin stürzt daher relativ leicht mit dem Alpha oder wird von ihm bei Misserfolgen geopfert. Aufgrund ihrer Eigenständigkeit ist sie bis zu einem gewissen Grade Anführerin einer latenten Gegengruppe und für Alpha gefährlich.

Die **Gamma-Rolle** ("Mitglied") ermöglicht anonyme Mitgliedschaft. Wer sie einnimmt, ist ohne eigene Verantwortung und lebt in der Affektivität und Identifikation des Alpha. Die "Gammas" sind das mit dem Thema identifizierte Rollenspektrum. Anfangs sind sie über die Leitung mit dem Thema identifiziert, später auch mit der Gruppe direkt. Abgestuft von der "Rechten Hand" bis zum „Mitläufer“ sind diese Rollen an der Aufgabe interessiert, zwar unterschiedlich engagiert, aber doch positiv gestimmt. Sie tragen die Leistung der Gruppe, sind aber nicht mit der Willensbildung belastet. "Die Identifikation mit dem 'Führer', als innerem Repräsentanten der Gruppe, und die Aggression gegen den 'Prügelknaben', als innerem Repräsentanten des Gegenspielers (Feindes), unterhält die Aktivitätsspannung der 'Mitglieder'"<sup>264</sup>. Die Gammas wenden sich gegen den Omega mit den gleichen Affekten, mit denen sie wünschen, sich gegen den äußeren Feind zu wenden.

Die **Omega-Rolle** ("Prügelknabe/Sündenbock") beschreibt die zweifelnde Position, die - manchmal - in Bezug auf das Thema weniger kompetent und motiviert ist, aber auch berechtigte Zweifel hegt. Sie erfüllt eine für die Gruppendynamik wesentliche Aufgabe, eine Art Repräsentation des Feindes in der Gruppe. Die Gruppenneue, ein weniger Begabter oder Ängstlich-Unsicherer ist für diese Rolle disponiert. Diese Rolle wendet sich mit ihren Affekten gegen Alpha, von dem sie die Aggression gegen sich ausgehen fühlt, löst aber

---

<sup>262</sup> Zum Folgenden vgl. Schindler, Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, in: Psyche 11 (1957), S. 308-314. Zur Vertiefung vgl. auch Neuberger, Psychodynamische Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen, in: Wunderer (Hg.), Kooperation, 1991, S. 39-68.

<sup>263</sup> Schindler, Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, S. 309.

<sup>264</sup> Schindler, Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, S. 314.

dadurch die Aggression der Gruppe um so leichter aus (vgl. Machtkampfphase).

Eine Gruppe scheut sich häufig vor der Auseinandersetzung mit dem Gegner und vor allem mit den eigenen Zweifeln. Dies verleitet sie zu dem Versuch, den Zweifel und die Kritik loszuwerden, indem sie den Zweifelnden ausschließt: Der Sündenbock wird in die Wüste gejagt. Dass dies nicht funktioniert, erlebt die Gruppe sofort: Ein anderes Mitglied nimmt die Position ein. Die Rolle wird von der Gruppe - unbewusst - wieder besetzt, da sie das bremsende Element für ihren Ausgleich und die inhaltliche Entwicklung braucht, auch wenn sie das nicht bewusst wahrhaben will.

### Gruppenrollen und Widerstand

Wie die Gruppenphasen und die Gruppenrollen bezüglich des Umgangs mit Widerstand in der Organisationsentwicklung praktisch berücksichtigt werden können, zeigen die Hinweise in Abschnitt 5.3.2: "Widerstand und Prozessgestaltung". Bei der theoretischen Beschreibung des Umgangs mit Widerstand ist ein besonderes Augenmerk auf die Machtkampfphase und die Rolle des Sündenbocks bzw. des Omegas zu richten. Hier findet das Widerstandsgeschehen seinen Kristallisationspunkt.<sup>265</sup> Wenn nun das Problem, an dem sich der Widerstand entzündet, individualisiert wird - "Diese Person hat allein diesen Konflikt und ohne sie hätten wir dieses Problem nicht." - , dann verliert die Gruppe und die Beraterin die Chance die hier exemplarisch vorgetragene Kritik und das dahinterliegende, bislang abgewehrte Organisationsproblem zu entdecken, zu verstehen und in die weitere Problemlösung zu integrieren.<sup>266</sup>

Als Konsequenz aus der Theorie der Gruppenrollen lässt sich festhalten, dass die jeweiligen Rollen ein spezifisches Widerstandspotential haben. Davon wurde hier das des Omegas herausgearbeitet. Der Widerstand in der Leitungsrolle einer Organisation wurde in den Fallstudien erläutert, der Widerstand der Beratenden wird im Punkt 5.3.3: "Widerstand und die Rolle der Beratenden" vertieft.

Ergänzend lässt sich die Bedeutung der Gruppendynamik für das Konzept von Widerstand in der Organisationsentwicklung auch mit dem Zusammenhang von individueller und gruppenbezogener Veränderung erklären. Lewin weist darauf hin, dass Veränderungen der einzelnen abhängig sind von der gleichzeitigen Veränderung der Gruppenstandards. "Je größer der Wert eines Gruppenstandards ist, um so größer ist der Widerstand des einzelnen Gruppenmitglieds, sich von diesem Niveau zu entfernen."<sup>267</sup> Benutzen die Forscherinnen das Verfahren, einzelne von Veränderungen zu überzeugen, so wirkt der Wertstandard der

<sup>265</sup> Lourau beschreibt die abweichende Personen als Produkt der Organisation selbst, die die Probleme der Organisation zum Ausdruck bringen, damit sie erkannt und bearbeitet werden können. Lourau, Die institutionelle Gegenübertragung und der Analysator in der sozio-analytischen Intervention, in: Gruppendynamik 2 (1971), S. 400-408

<sup>266</sup> "Nicht selten verdeckt gerade die 'Sündenbock-Strategie' den Blick auf grundlegende Problemursachen, die auf diese Weise kaschiert und tabuisiert werden." Laske, Schneider, Wolff, Organisationsentwicklung als Alltagsentwicklung, in: Hinterhuber, Laske (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, 1984, S. 227-246, S. 234.

<sup>267</sup> Lewin, Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben, in: Kurt-Lewin-Werkausgabe, Bd. 4, 1982, S. 237-289, S. 277.

Gruppe gegen eine Veränderung. Wird aber der Gruppenstandard verändert, dann hat dieses "Kraftfeld", wie Lewin es im Rahmen seiner Feldtheorie beschreibt, die Tendenz, die Veränderung des Individuums zu erleichtern und das neue Verhalten zu stabilisieren. So wird der Widerstand, der sich aus der Beziehung von Individuum und Gruppe ergibt, beseitigt. "Das Individuum handelt anscheinend vorwiegend als Gruppenmitglied."<sup>268</sup>

Im folgenden Punkt führe ich die Übertragung des Widerstandskonzepts fort, indem ich den Widerstandsbegriff in das Konzept von Organisationsentwicklung integriere. In Abschnitt 5.3: "Zum Umgang mit Widerstand im Prozess der Organisationsentwicklung" werden dann praktische Hinweise gegeben.

### 5.2.3 Widerstand im Konzept von Organisationsentwicklung

Das Phänomen des Widerstands bei Veränderungen in Organisationen wird in der Literatur zur Organisationsentwicklung meist nur stichwortartig erwähnt und kaum analysiert. Eine der wenigen etwas ausführlicheren Deutungen liest sich folgendermaßen: "Der Wunsch nach Orientierung und Sicherheit läßt Anpassungsvorschläge häufig nur sehr zögernd entstehen und setzt ihrer Realisierung nicht selten große Anpassungswiderstände entgegen. Anpassungen ... lassen ... aufgrund von Erfahrungen die Vermutung aufkommen, die Möglichkeiten der eigenen Interesseneinbringung würden beschnitten."<sup>269</sup> Anpassungswiderstände werden konzidiert, aber eine detaillierte Auseinandersetzung mit Vorgehensweisen oder Bearbeitungsmöglichkeiten findet i.d.R. nicht statt. Daher erscheint der Versuch einer vertiefenden Darstellung des Phänomens Widerstand in Organisationen auf der Basis der vorangegangenen psychoanalytischen Grundlegung sinnvoll.

#### Widerstandspänomene

Widerstand zeigt sich in den verschiedenen Formen der Kommunikation, der verbalen wie der nonverbalen Kommunikation: "Die Teilnehmer wollen vielleicht keine Gedanken und Gefühle zulassen, die ihnen unangenehm sind und die eventuell darauf hinauslaufen, Handlungen von Autoritätspersonen zu kritisieren. Oder sie wollen keine Verantwortung übernehmen, weil sie glauben dadurch sämtliche Entscheidungen mittragen zu müssen. Der Widerstand kann sich, wie in einer psychoanalytischen Therapie, aber auch in Übertragungen auf den Projektleiter ausdrücken."<sup>270</sup> Weitere Ausdrucksformen von Widerstand sind z.B. Verspätungen oder Nichterscheinen zu verabredeten Arbeitsgruppen, das Nichterledigen von Aufgaben, Informationsüberflutung des Beraters, Frage-Antwort-Spiele, abrupte Themenwechsel, Kommunikationsstörungen wie Schweigen, Missverständnisse oder künstliche Ausdrucksweise und aggressive Äußerungen, auch gegenüber Nicht-Betroffenen (ver-

---

<sup>268</sup> Lewin, Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben, 1982, S. 237-289, S. 282.

<sup>269</sup> Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, 1985, S. 143.

<sup>270</sup> Mertens, Lang, Die Seele im Unternehmen, 1991, S. 203.

schobene Aggressionen).<sup>271</sup>

Genauso wie der Widerstand verschiedene Anlässe im Prozess und unterschiedliche Gründe in den einzelnen hat, ist seine Stärke bei den einzelnen Mitarbeiterinnen sehr unterschiedlich. Das Widerstandsverhalten tritt in verschiedenen Ausprägungen auf und kann in einem Kontinuum mit folgenden Stufen beschrieben werden:<sup>272</sup>

- die „Missionare“, die von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderung überzeugt sind, für sie aktiv eintreten und werben,
- die „Gläubigen“, die sich von den Missionaren überzeugen lassen und aktiv mitarbeiten,
- die „Lippenbekenner“, die sich verbal überzeugt geben, aber nicht entsprechend handeln. Ihr Verhalten ist eine Form hinhaltenden Widerstands,<sup>273</sup>
- die „Gleichgültigen“, die schon viele Reformversuche "überlebt" haben und abwarten, ob es sich für sie lohnt. Dieses Verhalten kann als passiver Widerstand bezeichnet werden,<sup>274</sup>
- die „Untergrundkämpfer“, die nicht offen widersprechen, aber verdeckt gegensteuern z.B. durch informelle Gespräche, Gerüchte und Spekulationen. Sie verstärken die bei Neuerungen immer auftretenden Ängste durch ihren verdeckten Widerstand,
- die „aufrechten Gegner“, die aus Überzeugung und mit offenen Argumenten gegen Veränderungen kämpfen, die sie für sachlich falsch halten. Sie leisten offenen Widerstand,
- die „Emigranten“, die sich durch Kündigung oder Versetzung entziehen. Sie prägen die Atmosphäre mit, indem sie die Bedrohlichkeit der Veränderungen für den Arbeitsplatz signalisieren, auch wenn sie keinen direkten Widerstand leisten.

Entscheidend für die Akzeptanz des angestrebten Prozesses ist das differenzierte Aufgreifen der Widerstandsformen. Dies gilt insbesondere für die Gleichgültigen, die i.d.R. die zahlenmäßig größte Gruppe stellen. Dafür ist auf der Seite der Betroffenen von Bedeutung ob es zu Beginn des Prozesses genügend „Missionare“ gibt, die als Organisationsangehörige die leisen, oft informell geäußerten Gegenargumente hören, in den offiziellen Prozess einbringen können und so Ängste abbauen helfen.<sup>275</sup> Denn oft bleibt es bei der Äußerung der Gegenargumente im kleinen, informellen Kreis oder im Leben außerhalb der Organisation. Damit bleibt auch die ablehnende Position erhalten. Die Auseinandersetzung mit den Gegenargumenten zu ihren Gegenargumenten können Opponenten erst führen, wenn sie innerhalb der Organisation ihren Widerstand formulieren können. Dazu bedarf es auch der Unterstützung und z.T. sogar der Erlaubnis durch die Beraterinnen. Dies ist abhängig davon, wie sie Widerstand in Organisationen bewerten.

Besonders zu beachten ist der Widerstand seitens der Auftraggeber. Dies zeigen nicht nur die Fallstudien, auch die tiefenpsychologische Deutung des Beratungsprozesses durch Hof-

<sup>271</sup> Weitere Hinweise gibt: Eck, Rollencoaching als Supervision, in: Fatzer (Hg.), Supervision und Beratung, 1990, S. 209-247, S. 244.

<sup>272</sup> Vgl. Schwarz, Sozialmanagement, 1994, S. 57f.

<sup>273</sup> Diese Form des Widerstands durch Verzicht auf Widerstand beschreibt am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45.

<sup>274</sup> Vgl. Forster: "Der 'Veränderungs-Widerstand' zeigte sich (äußerst mächtig!) darin, dass er nicht geleistet wurde." Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37, S. 32.

<sup>275</sup> Wie sich der Widerstand im Lauf des Prozesses verändert beschreibt Watson, Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 415-429, S. 416f.

Hofmann<sup>276</sup> weist auf die Konflikte der Unternehmensleitung in der Organisationsentwicklung hin. Sie fühlen sich durch die Notwendigkeit der Inanspruchnahme von Beratung gekränkt in ihren narzisstischen Bedürfnissen und wollen den Beratenden beweisen, dass sie die Probleme fest im Griff haben und auch schon Lösungen wissen. Die Kränkung durch die selbst gesuchte Beratung verhindert paradoxerweise die in Auftrag gegebene Beratung. Die Beratung wird abgewehrt, die Autonomie der Auftraggeber wird so zum Widerstandsfaktor. Dies zeigt sich auch im Machtkampf zwischen Beratenden und Auftraggebern über die Leitung des Beratungsprozesses. Ein weiteres Phänomen des Widerstands ist die Einigung auf eine gemeinsame Diagnose. Bei diesem Punkt müssen sich die Auftraggeber evtl. mit unangenehmen Wahrheiten auseinandersetzen. Hofmann beschreibt mehrere Beratungsprozesse, die aus diesen Gründen abgebrochen wurden. Der Widerstand im Beratungsprozess ist also zu Beginn sehr viel mehr bei den Auftraggebern als bei den Betroffenen zu suchen.

---

<sup>276</sup> Hofmann, Psychologische Aspekte des Management-Beratungsprozesses, in: Ders., Sertl (Hg.), Management consulting, 1987, S. 239-261.

### **Widerstandsanlässe**

Widerstand im Individuum bei Veränderungen in Organisationen entsteht aus verschiedenen Anlässen, von denen ich einige wichtige exemplarisch nenne:<sup>277</sup>

- Der Wunsch nach oder ein Prozess von Veränderungen bedeutet eine implizite Kritik an den bisher gezeigten Verhaltensweisen. Diese Kritik ist nicht immer genau spezifiziert, so dass viele Fantasien darüber freigesetzt werden, mit welcher Kritik evtl. zu rechnen ist.
- Veränderungen stellen Gewohnheiten in Frage, was zu Verunsicherung bezüglich der Bildung neuer Routinen führt.
- Die Mitarbeiterinnen sind unsicher, ob sie den neuen Verhaltenserwartungen entsprechen können und zwar sowohl in fachlicher wie in methodischer Hinsicht (Kommunikations- und Partizipationsfähigkeit),
- Es kann um die Wahrung der eigenen Rolle und der eigenen Interessen (Macht, Einkommen, etc.) unter den veränderten Bedingungen gehen, oder allgemeiner gesprochen, können Mitarbeiter befürchten, dass sich ihre Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung verschlechtern.
- In Frage gestellt können die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe und die Sicherheit der bisher erfahrenen Wertschätzung sein.

Warum aber können diese Probleme nicht offen angesprochen und zwischen Unternehmensleitung, Beraterinnen und Mitarbeitern geklärt werden? Warum äußern sich diese und andere Bedenken in offenem oder verdecktem Widerstand? Und wodurch ist dieses Widerstandsverhalten in Prozessen der Organisationsentwicklung psychoanalytisch zu erklären? Dazu folgt eine Vertiefung der bisher in Kapitel 5 und im Abschnitt 4.3 "Probleme im Prozess der Organisationsentwicklung" angeführten Widerstandsfaktoren. Um Wiederholungen zu vermeiden wird auf den jeweiligen expliziten Bezug zu den genannten Faktoren verzichtet.

### **Psychoanalytische Deutung des Widerstands in der Organisationsentwicklung**

Unter der Überschrift "Widerstand in der Organisationsentwicklung" wird hier nicht die Addition des Bausteines "Widerstand" als Element aus der psychoanalytischen Therapie zum Konzept der Organisationsentwicklung betrieben. Dieser Weg wird zuweilen versucht,<sup>278</sup> scheint mir aber nicht angemessen, da der Auftrag der Organisationsentwicklung kein therapeutischer ist. Oder anders formuliert: Der Klient in der Organisationsentwicklung ist nicht der einzelne oder die Summe der einzelnen Organisationsmitglieder, sondern die Organisation als Ganzes. Es geht also nicht darum den individuellen Widerstand einzelner im Zusammenhang mit ihrer Biographie zu verstehen oder zu bearbeiten.

---

<sup>277</sup> Vgl. Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 329-338 und Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 103f.

<sup>278</sup> "Unter Zugrundelegung einer psychoanalytischen Haltung kommt es ... darauf an, auch solche Widerstände zu erkennen und zu berücksichtigen, die beispielsweise auf individuellen oder interpersonalem Abwehrbedürfnissen, Übertragungskonstellationen ... oder auch auf den seelischen Konflikten einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter beruhen." Mertens, Lang, Die Seele im Unternehmen, 1991, S. 172.

Das psychoanalytische Modell des Widerstands dient vielmehr als Muster des Verstehens von Widerstandsprozessen in Organisationen. Demnach entfalten Organisationen oder ihre Mitglieder Widerstand, wenn sie an frühere, negativ erlebte Erfahrungen in der Geschichte der Organisation oder der einzelnen erinnert werden und daraufhin den Eindruck gewinnen, dass sich diese Erfahrungen wiederholen könnten. Der Widerstand dient dann dazu die Konfrontation mit dieser Erinnerung zu vermeiden, aber auch die Wiederholung der als bedrohlich eingeschätzten Erfahrung zu verhindern.

Aus der Sicht der Unternehmensleitung oder der Beraterinnen erlaubt die Deutung des Geschehens in der Organisationsentwicklung als Widerstand - auch ohne diese Deutung auszusprechen - weniger auf seine Reduzierung oder Bekämpfung aus zu sein, als vielmehr zu versuchen die durch den Widerstand geschützten, negativen Erfahrungen zu verstehen. "Wichtiger als die schnelle Deutung und das Benennen des Widerstandes scheint mir die mühsame Durcharbeitung der angstmachenden Seite, ist das Zulassen von Phantasien, Trauer, Neid, und Wut, die den Prozess der Selbsterkenntnis begleiten."<sup>279</sup> Durch diese Arbeit am Widerstand, die Annäherung an den Widerstand, kann es erreicht werden, dass die Betroffenen sich der verdrängten Erinnerungen an frühere Erlebnisse, z.B. mit gescheiterten oder bedrohlichen Beratungsprojekten im Unternehmen, wieder erinnern und sich auch darüber im Rahmen der Organisationsentwicklung austauschen. Dadurch kann eine differenzierte Neubewertung vorgenommen werden. Z.B. kann die Frage beantwortet werden, ob sich die Erfahrungen mit früheren Unternehmensberatungen genauso wiederholen müssen und welche Faktoren beachtet werden müssen, damit dies nicht geschieht. Dieses "Durcharbeiten" und das Verständnis von Unternehmensleitung und Beraterinnen führt dazu, dass sich die Vorbehalte der Mitarbeiter z.T. als unbegründet erweisen und z.T. auf sie eingegangen werden kann, indem das Vorgehen in der Organisationsentwicklung entsprechend angepasst wird. So reduziert sich einerseits der Widerstand und andererseits wird durch die Klärung der Vorbehalte und der Kritik der Prozess der Organisationsentwicklung und die beschlossenen Maßnahmen qualifizierter durchgeführt.

Zur Ergänzung werden im Folgenden einzelne Aspekte des Widerstandsverständnisses in der Organisationsentwicklung einer vertiefenden Analyse unterzogen.

### Widerstand und die Ambivalenz der Betroffenen

Die Organisationsmitglieder sind in ihrem Verhältnis zur Institution ambivalent: "Dem Desinteresse ... entspricht eine untergründige Sehnsucht nach Engagement, ... dem Konkurrenzverhalten ... eine verborgene Sehnsucht nach Gemeinschaft, ... der Existenzangst ... der Wunsch, einen festen Halt zu finden."<sup>280</sup> Diese Ambivalenz muss als berechtigtes Verhalten verstanden werden, dass in seiner Bedeutung wahrgenommen werden will. Handlungen, die aus dieser Ambivalenz entspringen dürfen nicht als Widerstand gegen den Prozess der Organisationsentwicklung insgesamt disqualifiziert werden. Vielmehr ist sie ein Ausdruck der Psychodynamik (in) der Institution, die durch Veränderungsprozesse neu entfacht wird. Dabei ist in Organisationen davon auszugehen, "dass jedem Wunsch nach

---

<sup>279</sup> Pühl, Psychoanalytisch orientierte Supervision, in: Ders., Handbuch Supervision, 1992, S. 395-406, S. 398.

<sup>280</sup> Becker, Langosch, Produktivität und Menschlichkeit, 1990, S. 10.

Veränderung in einem bestimmten Ausmaß auch der Wunsch nach Nichtveränderung entgegensteht. Dieser Widerspruch, besser diese Ambivalenz, hängt mit der relativen Gleichgewichtsstruktur der persönlichen, gruppen- und organisationsbezogenen Abwehrstruktur zusammen. Veränderungen bedeuten Bewegung, Verunsicherung, Angst, hervorgerufen durch die Konfrontation mit verleugneten oder rationalisierten Bedrohungen bzw. Herausforderungen.<sup>281</sup> Diese Abwehrstruktur wird dadurch verlängert und unterstützt, dass die meisten Arbeitnehmerinnen in den bislang hierarchisch geführten Organisationen unter Bedingungen von Unselbstständigkeit und Unterordnung arbeiten, die "sich nicht mit den Sachverhalten (decken), von denen man annimmt, dass gesunde Menschen sie wünschen. Sie stimmen in viel stärkerem Maß mit den Bedürfnissen von Kindern überein."<sup>282</sup> Diese Organisationsstrukturen kommen den Mitarbeitern entgegen, die Selbstständigkeits- und Mündigkeitswünsche abwehren müssen. Jede Veränderung mobilisiert diese Abwehr. Hinzu kommen die Umstellungsprobleme, die in der Übergangsphase in Organisationen auch bei Betroffenen mit anderer Abwehrstruktur Verunsicherungen erzeugen.

Über die psychoanalytische Deutung der individuellen und kollektiven Abwehr hinaus findet der Widerstand im Einzelfall ganz unterschiedliche Anlässe in den Veränderungen der Organisation, die nicht mit den Gründen von Widerstand verwechselt werden sollten. Die Anlässe sind die Veränderungen in Organisationen. Sie rufen bei den einzelnen und bei den Organisationsmitgliedern insgesamt verschiedene Abwehrgründe wach, die die Betroffenen zu einer ablehnenden oder ambivalenten Haltung und zu Widerstand gegenüber Neuerungen bewegen. Die Gründe des Widerstands liegen in früheren individuell-biographischen oder kollektiv-organisationsbezogenen Erfahrungen.

### Widerstand und Angst

Als eine weitere Elemente der Theorie im Zusammenhang mit Widerstand sind Angst und Abwehr zu nennen. Angst ist im psychoanalytischen Verständnis ein Auslöser von Widerstand. Mit Angst wird in Gruppen und Institutionen auf sehr unterschiedliche Art umgegangen. Organisationsstrukturen dienen sachbezogenen Notwendigkeiten und haben irrationale Anteile; sie haben eine Entlastungsfunktion, dienen aber auch der Abwehr. Ebenso bei den Organisationsmitgliedern: Den Menschen in den Organisationen geht es neben der Erfüllung des sachlichen Auftrags und der Einkommenserzielung "um die Chance, mit Hilfe von institutionell verankerten Handlungs- und Beziehungsmustern regressive Triebbedürfnisse zu befriedigen, Schutz- bzw. Abwehrverhalten gegen irrationale, phantasierte, infantile, insgesamt nicht real begründete Ängste, Depressionen, Scham- und Schuldgefühle zu sichern."<sup>283</sup> Pühl versucht am Thema der Aufbauorganisation nachzuweisen, dass die Leitungsstruktur der Institution selbst ein Mittel ist Angst zu bewältigen. "Über die Struktur einer Institution bzw. Gruppe wird Angst kanalisiert. Unter diesem Gesichtspunkt kann die Hierarchie bzw. Vorgesetztenstruktur als Versuch der Angstbewältigung ihrer Mitglieder

<sup>281</sup> Eck, Rollencoaching als Supervision, in: Fatzer (Hg.), Supervision und Beratung, 1990, S. 209-247, S. 243.

<sup>282</sup> Argyris, Das Individuum und die Organisation, in: Türk, Organisationstheorie, 1975, S. 215-233, S. 229. Argyris beschreibt auch die zu dieser Abwehr von Mündigkeit gehörende Symptombildung (vgl. S. 232).

<sup>283</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 80f.

verstanden werden."<sup>284</sup> Für Organisationsentwicklung bedeutet dies, dass die Veränderung der Organisation und die Methode dazu, die Organisationsentwicklung, angstausslösend sind, da sie zu mehr Partizipation führen und insofern die angstbindende Funktion der bisherigen Organisationsstruktur verändern.

Dies ist umso bedeutsamer, als die individuellen, früheren Erfahrungen und die aus ihnen erwachsende Abwehr mit der bisherigen Organisationsstruktur ein - wie auch immer zu beurteilendes - Gleichgewicht gefunden hatte. Mentzos geht von der Grundannahme aus, "dass die individuellen neurotischen Konflikte, Ängste und Schuldgefühle usw. ein neurotisches psychosoziales Arrangement mit der Institution eingehen. Es findet also eine Verzahnung zwischen dem individuellen Bedürfnis nach Entlastung von neurotischen Spannungen, Ängsten und Konflikten des einzelnen und bestimmten, dazu komplementären 'Angeboten' der Institutionen statt."<sup>285</sup> Diese Verzahnung wird durch Organisationsentwicklung in Frage gestellt wird, weil "der Abbau defensiver psychosozialer Systeme neben seinen fraglos positiven Seiten zunächst auch negative Folgen haben kann, sofern er unvorbereitete Individuen trifft."<sup>286</sup> Dies vor allem, weil die Auflösung von bestehenden hierarchischen Systemen zumindest vorübergehend zur Dekompensation bei einzelnen Individuen führen kann. "Dies geschieht bezeichnenderweise nicht nur bei denjenigen, die bis dahin die größeren Machtvorteile hatten, sondern gerade bei den Untergebenen, die zunächst ihre neu gewonnene Freiheit nicht leicht vertragen können."<sup>287</sup> Insofern ist Organisationsentwicklung für den individuellen psychischen Haushalt der Angstabfuhr und -abwehr in einer Übergangsphase bedrohlich.

---

<sup>284</sup> Pühl, Angst in Gruppen und Institutionen, 1994, S. 11f. Pagés, auf den sich Pühl und Mentzos beziehen, führt dies am Beispiel vom Umgang mit Autorität aus: "Der Autoritätsstruktur kommt die Funktion zu, den Mitgliedern der Organisation Gestalten anzubieten, in die sie sich entfremden, mit denen sie sich identifizieren und die folglich als gemeinschaftliches Objekt kollektiv empfundener Gefühle der Feindseligkeit und der positiven Liebe dienen können. Letztlich ist die Funktion der Autoritätsbeziehung in ihrer Gesamtheit eine Funktion kollektiver Abwehr der Trennungsangst." Pagés, Neue Bemerkungen über das affektive Leben in Gruppen, in: Gruppendynamik 5 (1974), S. 104-125, zitiert nach: Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 85.

<sup>285</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 11.

<sup>286</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 89f.

<sup>287</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 86.

### Organisationsbezogener Widerstand als Verschiebung individueller Abwehr

Obwohl Ängste, die aus sehr frühen individuellen Erfahrungen stammen, in der Organisationsentwicklung nicht bearbeitet werden können, weil der Rahmen dazu nicht vereinbart ist, erscheint es dennoch wichtig die Hintergründe der Ängste und die Stellen, an denen sie auftauchen, zu verstehen um in den Interventionen – indirekt! - darauf eingehen zu können. Die aktuellen Ängste können als Konfliktverschiebung verstanden werden: "Die zunächst konfliktbezogene Angst ... wird auf eine relativ harmlose Situation, einen vergleichsweise beiläufigen Gegenstand verschoben; die eigentliche Angstquelle und der damit verbundene Konflikt werden dadurch der Wahrnehmung entzogen."<sup>288</sup> Ängste können auch auf Personen projiziert werden oder sich in Rationalisierungen äußern. Neben dieser individuellen, intrapsychischen Abwehr sind auch Formen der interpersonalen Abwehr zu beobachten. "Als interpersonale Abwehrkonstellationen bezeichnen wir solche interaktional organisierten Formen der Abwehr, bei denen reale Verhaltensweisen, Eigenschaften, Handlungen und Reaktionen des einen Partners die neurotische Konfliktabwehr oder die neurotische kompromißhafte Befriedigung des anderen Partners ermöglichen, fördern und stabilisieren. Oft ist der Vorgang reziprok, so dass nun auch die Abwehr des ersten Partners durch den zweiten gefestigt wird."<sup>289</sup> Der Partner ist hier nicht wie bei der intrapsychischen Abwehr als psychische Repräsentanz, sondern als Person mit ihrem realen Verhalten in die Abwehrorganisation eingebaut. Der gegenseitige Nutzen gilt auch für die Abwehr in Institutionen: "Die Institution festigt die Abwehr des einzelnen, die Individuen stabilisieren die Institution."<sup>290</sup>

### Widerstand als Ausdruck der Organisationsdynamik

Mit dem Konzept der Organisations- und Felddynamik<sup>291</sup> werden die in einer Unternehmung wirkenden Kräfte und der Prozesscharakter der Organisation verstehbar. Spezifika der Organisation werden häufig hervorgerufen durch die speziellen Bedürfnisse der Kundschaft, die sich in dem Produkt bzw. der Dienstleistung ausdrücken. Hinzu kommt der Auftrag der Organisation. Dies ist bei Unternehmen im Wirtschaftsbereich i.d.R. einerseits die Überlebenssicherung der Institution und andererseits eine im einzelnen zu bestimmende, angemessene Gewinnerzielung. Die Kundenbedürfnisse - vermittelt über Produkt oder Dienstleistung - führen zusammen mit dem Auftrag der Organisation bei den Mitarbeitern zu einer bestimmten Dynamik. Diese Dynamik zeigt sich dann z.B. in der Kultur des Unternehmens.

Dieser Prozess ist nicht linear, sondern widersprüchlich und durch Ambivalenzen aufgeladen. Neben den erfüllten Bedürfnissen der Kundschaft stehen die unerfüllten und die nicht geäußerten, neben dem offiziellen Auftrag eines Unternehmens steht häufig ein unausgesprochener. Über Verschiebungswege tauchen Ambivalenzen und Widersprüche an anderer Stelle in der Organisation wieder auf. So wiederholen sich z.B. Themen und Wi-

---

<sup>288</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 14.

<sup>289</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 26.

<sup>290</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 112.

<sup>291</sup> Vgl. den Abschnitt 2.5 "Die Dynamik von Organisationen".

dersprüche der Kundschaft an anderer Stelle bei den Mitarbeitern oder in der Organisationsstruktur. Wellendorf beschreibt ausführlich diese Verschiebungswege von Themen im Rahmen der Felddynamik.<sup>292</sup> In Institutionen kann daraus der Versuch resultieren, bestimmte Probleme nicht wahrzunehmen oder ihre Lösung zu verzögern.

Diese Felddynamik und die Verschiebung von Themen in der Organisation wirkt sich auch auf den Prozess der Organisationsentwicklung aus. So kann der Beratungsprozess insgesamt für das Interesse am Erhalt der Verschiebungswege und an der Nichtbearbeitung von Problemen eingespannt werden. Dies kann die Institution z.B. veranlassen Rahmenbedingungen für die Organisationsentwicklung zu setzen, die eine erfolgreiche Entwicklung der Organisation geradezu verhindern. Tiefgreifende Störungen im Prozess können als Folge dieser Kräfte auftreten und als ein aus der Organisationsdynamik resultierender Widerstand begriffen werden.<sup>293</sup>

### Die Bewertung des Widerstands bei Organisationsveränderungen

Wenn Widerstand aus früheren Erfahrungen - sei es in der Kindheit oder in der gegenwärtigen Organisation - entsteht und es sich im Sinne Weicks um eine Konstruktion des Individuums über seine Wirklichkeit handelt, dann kann Widerstand als Ergebnis dieser Erfahrungen und der Konstruktionen über sie nicht falsch oder richtig sein. Der Widerstand entspricht schlicht der subjektiven Sicht der Welt, die eine Person nun einmal hat. Widerstand ist - vom Individuum her betrachtet - die logische Konsequenz aus der Auswertung seiner Erfahrungen. Über die unterschiedlichen Konstruktionen über die Wirklichkeit findet ein permanenter Verhandlungsprozess in Organisationen statt, so dass sich auch gemeinsame Widerstandskulturen und -formen bilden.

Alle Kräfte, die zur Stabilität von Personen und Systemen beitragen, können auch als Kräfte des Widerstands gegen Veränderungen betrachtet werden. "Aus einer weiteren ... Perspektive sind Tendenzen, die auf die Herstellung, Erhaltung bzw. Wiederherstellung eines Gleichgewichts hinwirken, sehr willkommen. ... Ein zielstrebig und energischer Innovationsagent würde in ihnen Hindernisse sehen."<sup>294</sup> Diese Umwertung des Widerstandes von einem Hindernis zu etwas Erstrebenswertem eröffnet neue Blickwinkel. Widerstand hat dann vor allem positiv klärende Funktion, denn die Krise, die Widerstand immer auch bedeutet, kann als Chance verstanden werden. "'Widerstandsaktivitäten' gegen organisatorische Veränderungen können ... ein gesundes Zeichen sein. Umgekehrt kann das Ausbleiben von Widerstand anzeigen, dass eine Organisationsentwicklung geboten ist. Widerstand kann in vielen Fällen nicht nur völlig angemessen, sondern auch notwendig sein, er ist ein Indikator dafür, dass eine Organisation 'lebt', ... (und) kann das Zeichen engagierter Bemühungen sein, die Organisation gegen Bestrebungen zu verteidigen, die als unzumutbar oder gar als bedrohlich aufgefaßt werden."<sup>295</sup>

<sup>292</sup> Wellendorf, Supervision als Institutionsanalyse, in: Pühl, Schmidbauer (Hg.), Supervision und Psychoanalyse, 1991, S. 49-65.

<sup>293</sup> Die Organisationsdynamik zeigt sich in der Unternehmenskultur. Die Probleme mit der Veränderbarkeit und dem Widerstand von Unternehmenskulturen beschreibt: Schreyögg, Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? in: Dülfer, Organisationskultur, 1992, S. 201-214.

<sup>294</sup> Watson, Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 415-429, S. 415.

<sup>295</sup> Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981, S. 102.

Die Bedrohungen durch die geplanten Veränderungen werden für die Beraterinnen im Widerstand deutlich. Der Widerstand legt z.B. die Felddynamik offen und macht sie verstehbar. Widerstand ist nicht eine zufällig, individuell oder ursächlich von den Mitarbeiterinnen ausgehende Bewegung, sondern durch die Kundschaft und die Institution induziert (Vgl. den Abschnitt 2.5: "Die Dynamik von Organisationen"). Der Widerstand kann aber auch andere, für die Mitarbeiterinnen individuell oder kollektiv wichtige Interessen berühren, deren Verletzung letztlich auch die Produktion im Unternehmen beeinträchtigen würde. "Veränderungen, die die Integrität von Personen ... bedrohen, können einen für die Organisation unerläßlichen Widerstand veranlassen ... Dieser Widerstand wirkt konservativ, das heißt, er stellt eine stabilisierende Kraft dar, die in einer Periode des Wandels notwendig sein kann. Man könnte sogar von einem Schutzbedürfnis während der 'Häutungsphase' sprechen, in der die Wünsche nach Stabilität zunehmen."<sup>296</sup>

### Theorie des Umgangs mit Widerstand

Wenn Widerstand nach der psychoanalytischen Theorie Abwehr in der Form der Übertragung auf die Analytikerin ist, dann bedeutet dies für Organisationsentwicklungen, dass der Widerstand auf die Berater übertragen wird. Dies aber ist eine folgenschwere Erkenntnis. Wenn im Widerstand der Organisationsmitglieder die Abwehr deutlich wird, die für die Symptomatik der Organisation, d.h. ihr organisatorisches Defizit, charakteristisch ist, dann kann es nicht einfach das Ziel sein, den Widerstand zu beseitigen um in der Organisationsentwicklung produktive Arbeit zu ermöglichen. Vielmehr gehört der Widerstand und seine Bearbeitung zur ganzen Dauer des Prozesses.<sup>297</sup>

Der Widerstand dient während der ganzen Organisationsentwicklung der Diagnose der Institution. Vom Symptom, an dem sich der Widerstand in der Organisationsentwicklung zeigt, kann rückgeschlossen werden auf das Problem, d.h. den verpönten Wunsch und dessen Unterdrückung. Die Analyse führt zu einer Konfliktlage: der Ambivalenz zwischen Wunscherfüllung und der Befürchtung, die mit der Wunscherfüllung verbunden ist. Dieselbe Konfliktlage - so die Widerstandstheorie - ist analog in der Institution vorhanden. Der Widerstand in der Organisationsentwicklung gibt Aufschluss über die Pathologie der Institution, wenn der Widerstand akzeptiert und richtig gedeutet wird.

### Ziele von Widerstandsbearbeitung

Das Ziel der Widerstandsbearbeitung in einem psychoanalytischen Verständnis von Widerstand in Organisationen ist nicht die Überwindung, sondern die Durcharbeitung des Widerstands. Dies geschieht über einen von den Betroffenen selbst zu erlebenden Veränderungsprozess und führt sowohl zu individuellen und kollektiven Veränderungen in der Abwehrstruktur als auch zu Veränderungen in den vorgesehen Maßnahmen oder Schritten der Organisationsentwicklung. Institutionen garantieren Entlastung und sichern eine konstante Regelung komplizierter Interaktionsverläufe, so dass sie von den einzelnen in den Dienst neurotischer Abwehr gestellt werden können. Auch die Institutionen bedienen sich

<sup>296</sup> Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981, S. 103.

<sup>297</sup> Zur psychoanalytischen Deutung des Widerstands als Konzeptbestandteil vgl. Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 37.

zu ihrer Stabilisierung dieser Abwehr, denn solange die Individuen in ihr ihre jeweiligen Abwehrstrukturen aufrechterhalten können, werden sie der Institution verbunden bleiben. Trotz dieser Sicht von Institutionen und ihrer abwehrstabilisierenden Funktion ist das Ziel der Widerstandsbearbeitung "nicht etwa die Abschaffung der Institutionen schlechthin, sondern die Vorbereitung und Durchführung von Veränderungen, die offene Interaktion fördern, während sie gleichzeitig unnötige Zwänge und verfestigte neurotische Arrangements eliminieren."<sup>298</sup>

Die Förderung des Widerstands, d.h. seine offensive Anerkennung und Einbeziehung, ermöglicht es den einzelnen sich mit den bisher verdrängten Fragen am Rande ihrer bisher für sie zugänglichen Welt auseinanderzusetzen.

Durch die Bearbeitung des Widerstands erweist sich eventuell, dass er nicht mehr notwendig ist - wie noch in früheren Situationen. Dadurch wird das dahinter liegende Problem zugänglich und dadurch seine Lösung ermöglicht. So gelingt es langsam den Wahrnehmungs- und Handlungsspielraum zu erweitern.

#### Beraterverhalten

Um Widerstand aufzugreifen, müssen Unternehmensleitung und Beraterinnen in diese Konstruktionen einsteigen, sozusagen die Sprache der Mitarbeiter sprechen lernen. Auf diesem Wege gelangen sie auch zu einem Verständnis ihrer eigenen Konstruktionen über Wirklichkeit, die genauso wenig richtig oder falsch sind wie die der Mitarbeiter. Dieses Vorgehen verlangt vor allem von den Beraterinnen, die diesen Prozess ermöglichen und anleiten sollen, große Souveränität. Sie müssen mit der Angst umgehen können, die entsteht, wenn sie sich auf eine Welt fremder Konstruktionen einlassen. Die Angst entsteht in den Beratenden aus der Unsicherheit, ob es ihnen gelingt nach dem Einstieg in die fremde Welt wieder in die eigenen Konstruktionen zurückzufinden bzw. ob es möglich wird beide Welten miteinander zu verknüpfen, also die gestiegene Komplexität zu bewältigen. Die erste Angst ist eine um den Verlust der eigenen Identität, die zweite um den Verlust der eigenen Handlungsfähigkeit. Beiden Ängsten im Prozess nicht zu erliegen setzt voraus sie an sich selbst zu kennen und zu akzeptieren. Dies fordert von Beraterinnen eine durch Selbsterfahrung gewonnene Professionalität.

Die Phase der Infragestellung der gewohnten Abwehrmechanismen in der Organisation seitens der Beraterinnen aktiv zu gestalten bedeutet sich als Ersatzautorität zur Verfügung zu stellen, die Unsicherheiten im Prozess aufzufangen und beim Abschluss der Organisationsentwicklung die psychische Ablösung der Betroffenen von den Beraterinnen zu bearbeiten. Dies setzt bei den Beraterinnen die Auseinandersetzung mit dem eigenen Bild von Abhängigkeit und Autorität sowie dem eigenen Umgang mit Leitung und Macht voraus.

---

<sup>298</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 112.

### Partizipation, Lernen und Widerstand

Widerstand ist als Teil des Konzepts von Organisationsentwicklung anzusehen. Denn für die Umsetzung und Weiterführung des Prozesses müssen die Betroffenen ihre eigenen Gefühle, Phantasien, Wünsche und Werte entdecken lernen und mit denen der Organisation in Einklang bringen können. Damit Menschen in der Zusammenarbeit mit anderen Autorität, Management und Kooperation mit Erfolg ausüben können, ist es notwendig, dass sie diese Fähigkeiten in sich selbst anerkennen und entwickeln lernen. Damit lernen sie auch, die bewussten und unbewussten Teile der sozialen Realität in ihrem Leben und in ihrer Arbeit deutlicher zu verstehen. Dies erfordert einen Prozess gemeinsamen Lernens.

Die prozessorientierte Vorgehensweise der Organisationsentwicklung bedeutet aber zugleich, dass den Teilnehmern mehr Spielraum in der Gestaltung gegeben und ihnen gleichzeitig mehr Aktivität und Entscheidung abgefordert wird. Durch diese doppelte Anforderung wird der Lernprozess in der Organisationsentwicklung selbst "problematisch", denn der Verlauf muss von den Teilnehmern mitbestimmt werden. Anfangs führt dies zu einer erhöhten Komplexität, zu einer Verdoppelung der Lernanforderungen: Neben dem Lernen veränderter Verhaltensweisen muss das Lernen von Veränderungsvorgängen bewältigt werden. Die Teilnehmer und die Berater werden für die Dauer der Organisationsentwicklung "in einen Prozess involviert, in dem sich die zentralen Aspekte der Lerninhalte für alle Teilnehmer mehr oder weniger deutlich niederschlagen. Die Betonung liegt auf der affektiven Erlebbarkeit der im Hier und Jetzt des ablaufenden Prozesses gespiegelten Lerninhalte."<sup>299</sup>

Durch die Partizipation zeigen sich im Verlauf der Organisationsentwicklung die bislang ungelösten Konflikte, die die spezielle Organisation mit inhaltlichen Veränderungen und mit Veränderungsprozessen hat. Denn "in Organisationen herrscht Ambivalenz gegenüber Offenheit und Geschlossenheit sowie gegenüber Vertrauen und Mißtrauen."<sup>300</sup> Diese Ambivalenz muss offen erlebbar und dann von den Betroffenen und von den Beraterinnen, vermutlich vor allem von diesen, ins Gespräch gebracht werden.

Ein Großteil der Problemlösung für die Organisation und des Lerneffekts beruht darauf, dass die Organisationsentwicklung entlang den Hauptlinien dieses Prozesses organisiert wird. Denn so wird ein Feld für Widerstand wie auch zu seiner Diagnose und damit zur Konfliktlösung bereitgestellt, das Rückwirkungen auf den meist verborgenen Ausgangskonflikt der Organisationsentwicklung hat. Es wird gewährleistet, dass sich die wesentlichen Probleme der Organisation und ihrer Abwehr im Prozess der Organisationsentwicklung als Widerstand zeigen, dort bearbeitet werden können und damit auch der dem Widerstand zugrundeliegende Konflikt der Institution gelöst wird.

In der Würdigung des Widerstandspotentials und seiner Begründung in tieferliegenden Ängsten kommt der Organisationsentwickler Kübel zu dem Schluss, "dass Reorganisationen und Rationalisierung eine offene und kommunikative Atmosphäre brauchen, damit die vorhandenen Reservepotentiale wirklich freigesetzt werden können. Einsparungsversuche

---

<sup>299</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand. Trainingserfahrungen in der öffentlichen Verwaltung, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 31.

<sup>300</sup> Weick, Der Prozess des Organisierens, 1985, S. 27.

im Klima der Angst erweisen sich sehr leicht als Bumerang oder bleiben infolge aktiven oder passiven Widerstands der Betroffenen bestenfalls Stückwerk."<sup>301</sup> Wenn aber Widerstände aufgegriffen und integriert werden, lassen sich Innovationen qualifizierter durchführen, denn es "zeigt sich in der Praxis, dass eine solche genauere psychosoziale Diagnostik, inklusive Einschätzung der neurotischen Bedürfnisse und Ich-Kapazitäten der einzelnen, meistens nicht etwa dazu führt, dass man die Innovationen zurückstellen müßte, sondern umgekehrt dazu, dass man sie besser, d.h. der psychosozialen Realität adäquater durchführen kann."<sup>302</sup>

---

<sup>301</sup> Kübel, Ressource Mensch, 1990, S. 152.

<sup>302</sup> Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 105.

So wie man in die Organisation hineinruft,  
so schreit es heraus.

Alte Beraterinnenweisheit

### **5.3 Zum Umgang mit Widerstand im Prozess der Organisationsentwicklung**

Voraussetzung eines konstruktiven Umgangs mit Widerstands ist ihn positiv zu würdigen: "Widerstand ist immer ein Signal. Es zeigt an, wo Energie blockiert ist, ... wo Energien freigesetzt werden können. Widerstand ist also im Grunde kein Störfaktor, sondern eine Chance - vorausgesetzt sie wird als solche erkannt und wahrgenommen."<sup>303</sup> Die Chance, die im akzeptierenden praktischen Umgang mit Widerstand liegt, wird in diesem Abschnitt zuerst grundsätzlich, dann in Form praktischer Hinweise und schließlich speziell auf das Beraterverhalten hin untersucht.

#### **5.3.1 Widerstand in der Praxis der Organisationsentwicklung**

##### **Arbeiten an der "Oberfläche"**

Freud beschreibt das Verhalten des Arztes bezüglich des Umgangs mit Widerstand in der psychoanalytischen Therapie so, dass "der Arzt ... sich damit begnügt, die jeweilige psychische Oberfläche des Analysierten zu studieren und die Deutungskunst dazu benützt, um die an dieser hervortretenden Widerstände zu erkennen und dem Kranken bewußt zu machen."<sup>304</sup> Beachtenswert ist, dass auch in der Psychoanalyse nicht vorrangig nach "frühkindlichen Erlebnissen" geforscht wird, sondern die Arbeit im Wesentlichen an der Oberfläche und an dem Widerstand, der sich dort zeigt, ansetzt.

Damit wird das Widerstandsmodell auch in seiner Handhabung übertragbarer auf die Vorgehensweisen in der Organisationsentwicklung. "Das Ziel ... ist deskriptiv: die Ausfüllung der Lücken der Erinnerung, dynamisch: die Überwindung der Verdrängungswiderstände."<sup>305</sup> Auch in der Organisationsentwicklung muss versucht werden durch die Arbeit am Widerstand die bislang noch nicht benannten Erfahrungen und die daraus gespeisten Vorbehalte z.B. gegen einzelne Maßnahmen zu benennen oder zumindest, soweit es der Rahmen in Unternehmen erlaubt, mit ihrem emotionalen Gehalt anzudeuten.

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Am Widerstand zu arbeiten bedeutet nicht persönlicher, tiefer und emotionaler zu intervenieren als die Mitglieder der Organisation es vorgeben. Es bedeutet vor allem, dass die Beraterinnen tiefer sehen und die Analyse des Widerstandsphänomens betreiben. Die daraus folgende Intervention wird sich häufig beschränken auf das Signalisieren von Verständnis für Bedenken und Schwierigkeiten sowie auf die Aufforderung diesen Problemen am aktuellen Thema nachzugehen. Den Widerstand verstehen heißt nicht ihn den Betroffenen zu verdeutlichen und ihn mit oder gegen ihren

---

<sup>303</sup> Doppler, Lauterburg, Change Management, 1994, S. 211.

<sup>304</sup> Freud, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, in: Ders., Zur Dynamik der Übertragung, 1992, S. 85-95, S. 87.

<sup>305</sup> Freud, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, 1992, S. 85-95, S. 87.

Willen zu brechen, zu umgehen oder die Mitarbeiter mit bestimmten Methoden zu verführen um auf tiefere Ebenen zu gelangen.

Zwei Kriterien für die Tiefe von Interventionen in der Organisationsentwicklung sprechen dagegen. Erstens hat die Arbeit in tieferen, persönlicheren Bereichen nur Aussicht auf dauerhaften Erfolg, wenn sie von den Betroffenen selbst gewollt und von ihren Energien getragen wird. Sonst brechen einmal erreichte Veränderungen zusammen, sobald der Berater die Organisation verlässt: Der Berater nimmt *seine* Veränderungen wieder mit. Zweitens stellt sich die Frage, ob das Einbeziehen tieferer Ebenen für die angestrebten Veränderungen notwendig ist. Harrison behauptet, dass dies umso eher notwendig ist, je mehr Autonomie die Mitarbeiter in ihren Arbeitsbereichen haben und je stärker ihre Produktivität von ihrer persönlichen Umgangsweise mit den Arbeitsaufgaben abhängig ist.<sup>306</sup> Harrison formuliert die beiden Kriterien so, dass er Beratern rät "auf einer Ebene zu intervenieren, die nicht tiefer liegt als diejenige, auf der die Energien und die Mittel des Klienten für die Problemlösung und Veränderung eingesetzt werden können, ... auf keiner tieferen Ebene zu intervenieren, als nötig ist, um dauerhafte Lösungen für die vorhandenen Probleme zu gewinnen."<sup>307</sup>

### Die vorübergehende Verschlechterung

Das Vergessene und Verdrängte wird nicht erinnert, sondern agiert. Die Mitarbeiter und die Unternehmensleitung reproduzieren es nicht als Erinnerung, sondern wiederholen es als Tat. "Je größer der Widerstand ist, desto ausgiebiger wird das Erinnern durch das Agieren (Wiederholen) ersetzt sein."<sup>308</sup>

Da sich die problematischen früheren Erfahrungen im Widerstandsverhalten zeigen, ist es möglich sie zu bearbeiten. Allerdings ist das Wiederholenlassen nicht immer harmlos oder unbedenklich, beschwört es doch ein Stück realen Lebens herauf. Scheinbar werden Konflikte in der Organisationsentwicklung verschärft. Gegen sie eingestellte Mitarbeiter, die den Widerstand repräsentieren, können sagen: "Schau her, was dabei raus kommt, wenn ich mich wirklich auf diese Dinge einlasse. Hab' ich nicht recht getan sie der Verdrängung zu überlassen?"<sup>309</sup> An diesen Stellen ist es notwendig die Betroffenen nicht zu überfordern,<sup>310</sup> sondern langsam vorzugehen und sich mit dem Verdrängten zu versöhnen, weil sich die Auseinandersetzung mit verdrängtem Erfahrungen auf gute Motive stützt, aus denen Wertvolles für die Entwicklung der Organisation zu gewinnen ist. Es gilt die Kraft anzuerkennen, die im Widerstand steckt. Auch muss der Berater an dieser Stelle trösten, indem er darauf hinweist, dass dies notwendige, aber vorübergehende Verschlechterungen

<sup>306</sup> Vgl. Harrison, Roger, Das Tiefenniveau in der Organisationsintervention, in: Gruppendynamik 2 (1971), S. 296-312, S. 304.

<sup>307</sup> Harrison, Roger, Das Tiefenniveau in der Organisationsintervention, in: Gruppendynamik 2 (1971), S. 296-312, S. 311. Harrison unterliegt allerdings einem Widerstandsbegriff, der vom zu brechenden Widerstand ausgeht, - ein Ausdruck des konfrontierenderen Stils in der Gruppendynamik der sechziger Jahre.

<sup>308</sup> Freud, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, 1992, S. 85-95, S. 90f.

<sup>309</sup> Freud, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, 1992, S. 85-95, S. 92.

<sup>310</sup> "Immerhin sind Abwehrmechanismen zum Teil sinnvolle, wenn auch nicht ideale Anpassungstechniken, die nur dann ohne Bedenken abgebaut werden dürfen, wenn der Not, die sie erzeugte, auch anders, besser begegnet werden kann." Mentzos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, 1990, S. 104.

sind.

### **Wiederholen und Durcharbeiten: Nur eigene Erfahrungen zählen**

Der unreflektierte Umgang mit Widerstand in der Praxis ist meist von der Erhöhung des Umsetzungsdrucks, von Unterdrückung der Widerstandssymptome, von Überredungsversuchen oder von rationalisierenden Argumentationsweisen gekennzeichnet. Der Widerstand selbst - und mit ihm die Betroffenen - kommen dabei wenig zu Wort. Gleichzeitig ist dieses Vorgehen langfristig selten erfolgreich, insbesondere wo die Unternehmen auf engagierte Mitarbeiter angewiesen sind.

Die Frage, die bei der Bearbeitung von Widerstand immer wieder auftritt, ist: Wie kann den Mitarbeitern etwas gesagt werden ohne den sog. Reaktanz-Effekt zu verstärken, d.h. den Widerstand durch falsches Umgehen mit Widerstand noch zu verstärken. "Bei dem üblichen Vorgehen, mehr Druck auszuüben, ... wird die Spannung innerhalb des Systems verstärkt. Wenn man die entgegengesetzte Strategie verfolgt - den Widerstand ... umzuwandeln -, dann reichen die schon im System vorhandenen, innovativen Kräfte aus, um eine Bewegung in Gang zu bringen."<sup>311</sup>

Die Alternative bei der Integration des Widerstands besteht darin ihn als die Grenze zu sehen, die nicht als Be-Grenzung gedacht werden muss, sondern eine Aufforderung darstellt die Grenze zu denken. Sie zu thematisieren und zu verstehen ist Ziel und zugleich Mittel im Prozess der Organisationsentwicklung. Das bedeutet an der Grenze, am Widerstand entlang zu arbeiten, nicht darüber hinweg oder durch den Widerstand hindurch. Also: nicht mit dem Kopf durch die Wand, sondern mit *Kopf und Herz an* der Wand: "Sollen die Mauern gebrochen werden, so sind sie zunächst zu akzeptieren. Dann aber kann damit begonnen werden - statt sich weiter von der Grenze her zu denken ... - den Vorschein des unbekanntes Landes wahrzunehmen, in das sich der unumgängliche nächste Schritt praktisch wagen lässt, ja richten muss. Die Grenze ist zu denken, sie ist auf den Begriff zu bringen."<sup>312</sup>

Berater und Betroffene müssen sich über den Widerstand verständigen. Da "Widerstand" eine Kategorie der Analyse des Beraters ist, geht es darum eine gemeinsame Sicht des Geschehens zu erarbeiten. "'Widerstand' lässt sich in diesem Zusammenhang definieren als Fortsetzung gemeinsam geteilter Handlungen ... bei divergenten Bedeutungsgebungen."<sup>313</sup>

Die gemeinsame Handlung ist der Beratungsprozess, die unterschiedlichen Bedeutungsgebungen zeigen sich in den abweichenden Bewertungen der Organisationsentwicklung oder einzelner ihrer Elemente. Daraus folgt, dass für die Fortsetzung der Beratung die Annahmen und Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiterinnen in Erfahrung gebracht werden müssen und im Vergleich mit den abweichenden Konstruktionen des Beraters gemeinsam ein neues Bild der Wirklichkeit entwickelt werden muss. "So ist der Berater zunächst durch den Klienten zu beraten. ... Der Berater muss die Theorie finden, die der Klient in der Praxis seinem Verhalten zugrunde legt"<sup>314</sup>: die Praxis-Theorie. Diese Verständigung ist keine

<sup>311</sup> Watson, Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 415-429, S. 415.

<sup>312</sup> Kappler, Die Wiedergewinnung der Möglichkeit, in: Pack, u.a. (Hg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, 1984, S. 303-314, S. 313.

<sup>313</sup> Buchholz, Arbeit am Widerstand, in: Forum Psychoanal (1992), Nr. 8, S. 217-237, S. 222.

<sup>314</sup> Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, S. 155.

Vorarbeit für dann folgende Beratungsschritte, sondern dies ist die Beratungsarbeit.

Es ist deutlich geworden, dass allein das Benennen des Widerstandes noch nicht seine Bearbeitung ist. Benennen durch den Berater führt nicht zum unmittelbaren Aufhören des Widerstands. Freud verfolgte einen erfahrungsorientierten Ansatz: Der Patient sollte den Widerstand selbst erleben. Auch in der Organisationsentwicklung muss der Organisation und den Mitgliedern die Zeit gegeben werden sich in den unbekanntem Widerstand zu vertiefen, ihn durcharbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass in solchen Annäherungen an belastende Erfahrungen erst auf der Höhe des Konflikts in gemeinsamer Arbeit mit den Betroffenen die verdrängten Kränkungen, Gefahren und Ängste aufgefunden werden, welche den Widerstand speisen. Von ihrer Existenz müssen sich die Organisationsmitglieder durch eigenes Erleben überzeugen. Dann erst ist eine tragfähige Verständigung über eine gemeinsame Vorgehensweise möglich, die an die vorhandenen Ängste und d.h. Vorerfahrungen angepasst ist.

### **Widerstandsbearbeitung als Hauptintervention**

In der Bearbeitung des Widerstands gegen die Organisationsentwicklung insgesamt oder einzelner ihrer Schritte liegt die eigentliche Arbeit, die Hauptintervention der Organisationsentwicklerinnen. Hier werden nicht nur Vorbehalte gegen die Organisationsentwicklung geklärt, sondern zugleich Partizipation gelernt, und zwar vor allem an der Art, wie die Beraterinnen mit dem Widerstand umgehen. Partizipation wird erst schwierig, aber auch interessant, wenn sich Widerspruch und Widerstand zeigt. Die Beraterinnen geben hier ein Vorbild ab, dass die Partizipation dann nicht beendet ist, sondern dass sie jetzt erst beginnt. Jetzt werden frühere schwierige Erfahrungen mit Vorgesetzten, Reorganisationsmaßnahmen, etc. "zur Sprache gebracht" - sei es in der Form des agierten Widerstands in der aktuellen Beratungsbeziehung oder in der Benennung früherer Erfahrungen. Wenn sie geklärt werden können, ermöglichen sie eine sichere Basis der Zusammenarbeit. Aus der Kritik heraus zeigen sie die Richtung, in die ein gemeinsamer Entwicklungsprozess gehen kann, "wenn man die Grundregel der Intervention beachtet, die permanente Analyse der Nachfrage."<sup>315</sup> Lourau empfiehlt diese Analyse als Vorgehensweise zum Erkennen und zur Aufklärung der institutionellen Gegenübertragung, d.h. dessen, was der Berater in sich spürt und als seine spezifische Reaktion auf diese Institution versteht.

Festzuhalten bleibt, dass der Widerstand die Richtschnur des Prozesses der Organisationsentwicklung ist. Am Widerstand klären sich die Probleme der Organisation mit ihrer Veränderung. Aus dem Widerstand entwickelt sich das Konzept der organisatorischen Veränderungen. Den Widerstand zur Richtschnur zu machen heißt nicht zu individualisieren, sondern bedeutet für die Beraterinnen ihre Arbeit am aktuellen Thema mit Hilfe einer tiefergehenden Analyse auszurichten.

### **5.3.2 Widerstand und Prozessgestaltung**

Im Folgenden ziehe ich aus der Übertragung des psychoanalytischen Widerstands-

---

<sup>315</sup> Lourau, Die institutionelle Gegenübertragung und der Analysator in der sozio-analytischen Intervention, in: Gruppendynamik 2 (1971), S. 400-408, S. 403.

verständnis in die Organisationsentwicklung methodische Konsequenzen. Anschließend überprüfe ich anwendungsorientierte Erkenntnisse der Kommunikations-, Konflikt- und Gruppentheorie auf praktische Vorschläge zur Integration des Widerstandsverhaltens.

### **Methodische Konsequenzen**

*Aufrechterhalten der Struktur:* Organisationsentwicklung will Organisationen verändern. Das Wichtigste während eines Prozesses der Veränderung ist die Stabilität. Zum einen benötigen dies die Organisationsmitglieder, damit ihre Verunsicherung nicht unnötige Abwehrreaktionen hervorruft. Zum anderen benötigt die Organisation "Stabilisatoren" um ihre Funktionen aufrechtzuerhalten. Das Bedürfnis der Mitarbeiter und der Organisation nach Stabilität muss auch im Prozess der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Als Stabilisatoren von Organisationen können genannt werden: "Vertrauen (Gefühl der Zugehörigkeit vermitteln), Ordnung (Einhalten archaischer Ordnungsgefüge, d.h. Ursprungsordnungen wie Trennung der Chef- und Mitarbeiterrolle), Vision (Vermitteln von Zuversicht und Kontinuität), Austausch (Sicherstellen der zwischenmenschlichen Kommunikation)."<sup>316</sup> Zu den stabilisierenden Faktoren müssen auch überschaubare Prozessabschnitte im Prozess der Organisationsentwicklung gerechnet werden.

*Transparenz und Information:* Wenn Widerstand, wie oben beschrieben, aus Angst entsteht und Angst eine Form der Furcht ist, die nur keinen konkreten Gegenstand der Befürchtung nennen kann, erscheint es sinnvoll die Angst zu reduzieren, indem möglichst viele Informationen gegeben werden. Diese sollten die Begründung für die Veränderungen, das angestrebte Ziel, Zwischenziele und Nebenwirkungen der Maßnahmen betreffen. Da sich dann genauere Erwartungen bilden können, werden viele unnötige Phantasien vermieden. Die Angst kann sich im Prozess der Organisationsentwicklung zur Furcht wandeln. So wird die Basis für gezielten Widerstand gelegt, der der Bearbeitung zugänglich wird.

*Offensives Aufgreifen von Ängsten und Befürchtungen:* Wenn mehr Informationen gegeben und die Besprechung der Ängste und Befürchtungen gefördert wird - was auf den ersten Blick paradox scheinen mag, sollen sie doch abgebaut werden -, dann wird der Widerstand u.U. größer und gezielter als zuvor. Aber dann erst werden die diffusen Ängste und konkreten Befürchtungen zugänglich für die Kommunikation der Beteiligten. Und nur in dieser Kommunikation lassen sich Ängste zu Befürchtungen wandeln sowie berechtigte Ängste und Befürchtungen als konstruktive Kritik zur qualitativen Verbesserung der vorgeschlagenen Veränderungen nutzen. So wird Widerstand nicht unterdrückt, sondern trägt zur Qualifizierung der Organisationsentwicklung bei.

*Weitgehende Partizipation der Betroffenen:* Wenn Partizipation nicht als Trick verstanden wird, um sog. Anpassungswiderstände zu umgehen, dann kann sie ein wirksames Mittel zur Bearbeitung von Widerstand sein.<sup>317</sup> Auf der Basis von weitgehender Information und mit einem Aufgreifen von Ängsten und Befürchtungen wo immer möglich, führt umfassende

---

<sup>316</sup> Hofer, Wirkungssysteme menschlichen Handelns im Unternehmen, 1987, S. 136.

<sup>317</sup> Mit den Möglichkeiten der Partizipation setzen sich kritisch auseinander: Kirsch, Esser, Gabele, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1987, S. 298-311.

und konsequent durchgehaltene Partizipation zu einer inhaltlichen Veränderung der vorgeschlagenen Maßnahmen und evtl. auch der anzustrebenden (Teil-)Ziele. Partizipation als bloße Einbindungsstrategie würde an diesem Punkt abgebrochen und sich so selbst entlarven. Bei konsequenter Partizipation wird Widerstand nicht umgangen oder vorschnell reduziert, sondern als sinnvoller inhaltlicher Beitrag ernstgenommen.<sup>318</sup>

Als eine Methode der Partizipation stellt Hofmann die sog. "psychodynamic problemsolving groups" vor, die er als eine "Verbindung von themenzentrierter Arbeit mit themenlosen, assoziativen Vorgängen"<sup>319</sup> beschreibt. Dieses Modell ist der Arbeit in den tiefenpsychologisch orientierten Balint-Gruppen nachempfunden, in denen ein Mitglied einen Fall aus der eigenen Praxis vorstellt und die anderen Mitglieder ihre Assoziationen zu Beweg- und Hintergründen beitragen zur Erweiterung des Blickfeldes. Die Offenheit des Konzeptes fördert den Wunsch der Teilnehmerinnen nach intensiver problemlösender Arbeit und nach Partizipation.<sup>320</sup>

*Lernen der Partizipation:* Informiert werden, Partizipieren sowie Arbeiten und Entscheiden in Gruppen ist nicht unbedingt ein legitimes Element der nationalen Kultur oder der spezifischen Unternehmenskultur. Daher kann es gegen die "gut gemeinte" partizipative Arbeitsweise der Organisationsentwicklung Widerstand geben, der ebenfalls ernst genommen werden muss. Niemand muss partizipieren wollen, und auch die, die es wollen, müssen es evtl. erst lernen. Sie müssen behutsam ihre ersten Erfahrungen machen und sich so über die Vor- und Nachteile klar werden können. Daher muss Organisationsentwicklung gerade zu Beginn sehr langsam vorgehen und z.B. im Rahmen von kleineren Pilotprojekten erlauben eigene Erfahrungen mit Partizipation zu sammeln.<sup>321</sup> So wird Widerstand gegen Partizipation ernst genommen.

Kübel fasst die widerstandsreduzierenden Wirkungen der Partizipation so zusammen: "Der Widerstand wird gering sein, wenn

- alle Führungskräfte, den Eindruck haben, dass das Projekt ihr eigenes ist ...;
- die Betroffenen den Eindruck gewinnen, dass die Änderung ihre gegenwärtige Belastung eher reduziert als vermehrt;
- das Projekt mit den Werten und Idealen in Einklang steht, welche die Beteiligten seit

<sup>318</sup> Vgl. das klassische Experiment von L. Coch und J. R. P. French zu Partizipationsmethoden in der Harwood Manufacturing Corporation 1948. Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 336f.

<sup>319</sup> Hofmann, Psychologische Aspekte des Management-Beratungsprozesses, in: Ders., Sertl (Hg.), Management consulting, 1987, S. 239-261, S. 255.

<sup>320</sup> Für die genauere Darstellung verweise ich auf die Literatur in der vorhergehenden Fußnote.

<sup>321</sup> Auf die ausführliche Literatur zu Formen partizipativer Gruppenarbeit (Lernstätten, Qualitätszirkel, Teilautonome Arbeitsgruppen) wird hier nur verwiesen. Als Überblick vgl. Bungard, Antoni, Gruppenorientierte Interventionstechniken, in: Schuler, (Hg.) Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 377-404. Zu einzelnen Formen vgl. Bartölke, Art. Teilautonome Arbeitsgruppen, in: Frese (Hg.), HWO, 1992, Sp. 2384-2399; Bungard, (Hg.), Qualitätszirkel in der Arbeitswelt, 1992; Bungard, Wiendieck, Zink, Qualitätszirkel im Umbruch, 1992; Fischer, Von der Herausforderung, das Verlernen und Umlernen zu organisieren, in: Sattelberger (Hg.), Die lernende Organisation, 1991, S. 229-244; Riegger, Lernstatt erlebt, 1983; Wingen, Qualitätszirkel: Gute Ideen von der Basis, in: Psychologie heute (1988), Nr. 11, S. 38-43. Zu grundsätzlichen Aspekten organisationaler Lernprozesse vgl. Geißler, Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation, in: Sattelberger (Hg.), Die lernende Organisation, 1991, S. 79-96; Kappler, Systementwicklung. Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Institutionen, 1972; Westerlund, Sjöstrand. Organisationsmythen, 1981, S. 90-97.

- langen anerkennen;
- das Projekt neue und für die Beteiligten interessante Erfahrungen vermittelt;
  - die Beteiligten das Gefühl haben, dass ihre Autonomie und Sicherheit gewahrt bleiben;
  - die Betroffenen an den diagnostischen Vorarbeiten beteiligt worden sind und sie so in der Definition des Grundproblems übereinstimmen ...,
  - die Annahme des Projekts auf Gruppenkonsens basiert;
  - die Anhänger des Projekts in der Lage sind, dessen Gegnern Verständnis entgegenzubringen, stichhaltige Einwände anzuerkennen ...,
  - das Management freimütig in Rechnung stellt, dass Innovationsabsichten leicht mißverstanden und mißinterpretiert werden ...,
  - alle Beteiligten und Betroffenen sich akzeptiert und unterstützt fühlen und ihnen Vertrauen entgegengebracht wird."<sup>322</sup>

Das Lernen der Partizipation wird zuerst von den Auftraggebern selbst erwartet. Dies bedeutet vor allem das Lernen eines alternativen Vorgesetztenverhaltens, dass die Mitarbeiter mit den von ihnen geäußerten Bedürfnissen ernst nimmt. Es geht nicht um aufgesetzte Maßnahmen z.B. zur 'Motivationsförderung', sondern um Freiräume für die Mitarbeiter, die sie verantwortlich und im Konsens gestalten können.<sup>323</sup> Gleichzeitig muss ein neuer Kommunikationsstil gelernt werden, der die Mitarbeiter und ihre Vertretungen wirksam einbezieht.<sup>324</sup> Die neue Haltung gegenüber den Mitarbeitern kann mit der an diese gerichteten "Leitfrage der Organisationsentwicklung ... : Wozu brauchen Sie mich?"<sup>325</sup> umschrieben werden.

Von den Beratern sind dabei zu Beginn der Organisationsentwicklung vor allem die "Katastrophenerwartungen" der Vorgesetzten aufzugreifen, dass partizipative Prozesse zu komplex würden, sich endlos hinziehen, Einigungen unmöglich würden, wenn viele Gruppen beteiligt sind, etc.

Um im Sinne der Widerstandsbearbeitung angemessen vorzugehen ist es notwendig auf anwendungsorientierte Erkenntnisse der Kommunikations-, Konflikt- und Gruppentheorie zurückzugreifen, die sich ausführlich mit der Integration des Widerstands beschäftigt haben. Die praktischen Vorschläge zur Gestaltung der Kommunikation sollen beim Umgang mit Widerstand im Gespräch, bei der notwendigen Äußerung von Kritik und bei der Gruppenarbeit in Prozessen der Organisationsentwicklung helfen.

---

<sup>322</sup> Kübel, Ressource Mensch, 1990, S. 178f.

<sup>323</sup> Vgl. Sprenger: "Das Problem ist also zunächst nicht die unzureichende Motivation der Mitarbeiter, sondern das demotivierende Verhalten der Führungskräfte." Mythos Motivation, 1992. S. 172.

<sup>324</sup> Vgl. Bartölke, u.a, Konflikte durch rechtzeitige Information vermeiden, in: Kappler, Rock, (Hg.) Kommunikation - Instrument des Managements, 1990, S. 59-71.

<sup>325</sup> Kappler, Management by Sokrates, in: Zeitschrift für Personalforschung 6 (1992), Nr. 3, S. 312-326, S. 314.

**Exkurs: Kommunikation und Widerstand****- Gesprächsregeln und Gesprächsverhalten -**

Fast in jeder Kommunikation kommt es zu Widerstand und Konflikten. Diese gefährden eine befriedigende Zusammenarbeit, wenn sie nicht erkannt und bearbeitet werden. Gelingt es aber konstruktiv mit ihnen umzugehen, fördern Konflikte die Kooperation. Um die innere Organisation einer Gruppe und ihre aufgabenbezogene Arbeit weiter zu entwickeln ist ein gutes Konfliktmanagement notwendig. Dabei gilt: Vorbeugen ist besser als heilen. Konflikte im Vorfeld zu erkennen, wenn sich erste Anzeichen von Widerstand zeigen, und auf niedrigem Niveau zu bearbeiten, ist allemal leichter und erfolgsversprechender als bloßes Aussitzen. Dies wird möglich durch einen Kommunikationsstil, der neben der sachlichen Arbeit auch die Gefühle und die Beziehungen zwischen den Teilnehmenden einbezieht.

Kooperations- und Konfliktfähigkeit sind nicht angeborene, sondern zu erlernende Verhaltensweisen.<sup>326</sup> Eine Methode um im Sinne Watzlawicks<sup>327</sup> Störungen in der Kommunikation zu beheben ist den jeweils unklaren oder Ärger auslösenden Aspekt einer Nachricht anzusprechen. So können sich die Beteiligten über den Inhalt oder den Appell verständigen. Eine weitere Möglichkeit bei empfundenen Störungen ist es über die unbefriedigende Kommunikation insgesamt zu sprechen. Watzlawick nennt dies Meta-Kommunikation.

Die Klarheit der Kommunikation kann durch die Beachtung einiger Gesprächsregeln gefördert werden, wie sie z.B. in der Themenzentrierten Interaktion (TZI) von Cohn<sup>328</sup> entwickelt wurden. Die TZI fördert die Arbeit am Thema, indem sie Störungen der Kommunikation aufgreift und damit die Arbeitsfähigkeit der Kommunizierenden wiederherstellt. Das Geschehen zwischen den an einer Kommunikation Beteiligten spielt sich zwischen den vier Polen "Thema", "Ich" und "Wir" und dem Bezug zum "Umfeld" ab. Die thematische Ebene ist den meisten Menschen die vertrauteste und sicherste ("Thema"). Daneben beschäftigen sich die einzelnen mit sich selbst, mit ihren Zielen, Wünschen und ihren Gefühlen ("Ich"). Außerdem entwickeln die Beteiligten häufig bei der Arbeit am Thema eine typische Vorgehensweise und es entsteht eine spezielle Arbeitsatmosphäre ("Wir").

Zu diesen vier Polen der Kommunikation kommen die Beziehungen zwischen den Polen hinzu. Wie denken die einzelnen über die anderen, über die Gruppe insgesamt? Wie verhalten sich die Beteiligten gemeinsam zum Arbeitsauftrag? Paßt das Thema zu den einzelnen bzw. zur Zusammensetzung der Arbeitsgruppe?

Diese Pole und ihr Bezug zum Umfeld bilden ein dynamisches Gleichgewicht.

---

<sup>326</sup> Zum genaueren Verständnis der Theorie von Kommunikationsprozessen sei verwiesen auf Schulz von Thun, *Miteinander Reden*, Bd. 1 und Bd. 2, 1981 und 1989, Bd. 1, S. 25-68. Zur Praxis vgl. weiterführend Schwäbisch, Siems, *Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher*, 1974.

<sup>327</sup> Watzlawick, Beaven, Jackson, *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, 1982.

<sup>328</sup> Vgl. Cohn, *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*, 1975.

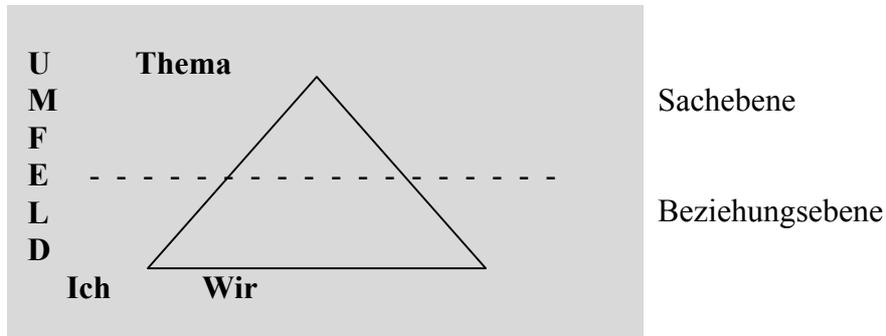


Abb. 4: Das dynamische Gleichgewicht in der TZI<sup>329</sup>

Auch eine zeitliche Entwicklung vollzieht sich: Zu Beginn der Kommunikation ist jede Beteiligte stark mit sich und ihrer Orientierung beschäftigt, dann tritt das Verhältnis zu den anderen und die eigene Position im Vergleich zu ihnen ins Blickfeld. Erst wenn diese Fragen befriedigend gelöst sind, können sich die Beteiligten intensiv dem Thema zuwenden. Zu Beginn eines Prozesses, bei Störungen und beim Abschied steht in einer Kommunikationssituation immer die Beziehungsebene ("Ich" und "Wir") im Vordergrund der Aufmerksamkeit der Beteiligten. Wird dieser Ebene dann angemessen Raum gegeben, ist die Kommunikation für die einzelnen befriedigender, die Atmosphäre und die Arbeitsfähigkeit verbessern sich.

Der TZI liegt eine Haltung von Ehrfurcht gegenüber allem Lebendigen zugrunde. Aus dieser Haltung leitete Cohn<sup>330</sup> Regeln für das Gesprächsverhalten ab. Sie helfen den Beteiligten sensibler für die Gesprächsdynamik zu werden, die den Problemlöseprozess beeinflusst. Wenn sich die einzelnen bewusst um die Beachtung dieser Regeln bemühen, wird das Gesprächsklima mit der Zeit offener und persönlicher und die Kooperation für alle fruchtbarer. Die Sachprobleme werden gründlicher und letztlich schneller gelöst, wenn die Beziehungsebene angemessen berücksichtigt wird. Die Regeln erscheinen zunächst verblüffend einfach. Wer sich jedoch in der Kooperation beobachtet, wird feststellen, wie schwer es ist sie einzuhalten und wie oft dagegen verstoßen wird. Im Folgenden gebe ich nur eine Kurzfassung wieder, um die Intention der Bearbeitung von Störungen und Widerstand zu verdeutlichen.

1. Leite dich selbst. Sei für dich selbst verantwortlich.
2. Störungen haben Vorrang.
3. Sprich nicht per "man" oder "wir", sondern per "ich".
4. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.

---

<sup>329</sup> Eigene grafische Darstellung nach Cohn und Watzlawik.

<sup>330</sup> Vgl. Cohn, Zur Grundlage des themenzentrierten interaktionellen Systems. Axiome, Postulate, Hilfsregeln, in: Dies., Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, 1975, S. 120-128.

Sprich von dir selbst und vermeide das Interview.

5. Drücke möglichst Gedanken und Gefühle aus.

6. Mache dir bewusst, was Du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust. Sei authentisch und selektiv.

7. Drücke aus, was du gegenwärtig empfindest und fliehe nicht in die Vergangenheit, die Zukunft oder in Forderungen, wie etwas sein sollte.

8. Sprich ein Mitglied direkt an, wenn du ihm etwas mitteilen willst.

9. Vermeide Interpretationen anderer, nenne statt dessen ein Beispiel und teile deine persönliche Reaktion mit.

10. Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik einer anderen aussagen willst, sage auch, was es dir bedeutet, dass sie so ist, wie sie ist (d.h. wie du sie siehst).

11. Wenn mehrere Mitglieder gleichzeitig sprechen wollen, muss vor einer weiteren Behandlung des Sachthemas eine Einigung über den Gesprächsverlauf herbeigeführt werden.

12. Höre zu. Aber nicht passiv und schweigend, sondern aktiv.

13. Beachte Signale aus deinem Organismus und ähnliche Signale bei anderen Mitgliedern.

Diese Regeln sollten nicht verabsolutiert werden. Regeln sind nur brauchbar, wenn sie Echtheit fördern. Die Wirksamkeit dieser Regeln beruht darauf, dass es Klarstellungen existentieller Phänomene sind und es sich nicht um ein beliebig konstruierbares Spiel mit auswechselbaren Regeln handelt. Die Regeln fordern auf, die Realität anzuerkennen.

Die Beachtung dieser Regeln fällt vor allem anfangs nicht leicht. Nach den bisherigen Erfahrungen haben sie aber eine verblüffend positive Wirkung auf das Arbeitsklima. Sie stärken die Selbstverantwortlichkeit der Beteiligten und verbessern die Beziehungsebene. Spannungen und Widerstände werden sichtbar gemacht und nicht verdrängt. Dadurch verlieren sie ihren störenden Effekt. Auf diese Weise ist TZI ein wichtiger Beitrag zur Analyse, Beurteilung und Lösung von Konflikten.

Eine Möglichkeit der Einführung solcher Regeln ist die gemeinsame Erarbeitung einer eigenen Fassung mit den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe oder mit den Betroffenen in einem Prozess der Organisationsentwicklung.

### **Exkurs: Konflikt und Widerstand**

- Kritik Üben und Feedback Geben -

Konflikte entstehen zwischen verschiedenen Wünschen, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen oder zwischen widerstreitenden Interessen. Konflikte können nach der Intensität, d.h. Grad der inneren Beteiligung, und nach der Gewaltsamkeit der Mittel, mit denen sie ausgetragen werden, unterschieden werden. Ein Konflikt kann offenbar, unerschwellig oder umgeleitet sein. Letzteres ist der Fall, wenn sich Ärger an Stellen Luft macht, die mit der Entstehung des Konfliktes nicht direkt verbunden sind. Die Ursachen sind verborgen in nichtbearbeiteten Störungen, mangelnden Informationen, unbewussten Motivationen und Entscheidungsdruck. Merkmale sind Machtkampf, Rechthaben-Wollen um jeden Preis, Strategien-Entwickeln, Widerstand-Leisten; die Gefühle sind ambivalent, Logik und Sachlichkeit gehen verloren.

Die Analyse von Konflikten zeigt, dass sie unvermeidlich sind. Sie sind jedoch keineswegs disfunktional, sondern tragen zur Erhaltung sozialer Gebilde bei, indem sie Tempo und

Radikalität des sozialen Wandels fördern. Konflikte sind also da um ausgetragen zu werden. In der Konfliktlösung und im Lernen des Konfliktlösens liegt die Zukunft einer Gruppe.

Es geht darum neben den Bedingungen auch die Lösungsmöglichkeiten von Konfliktsituationen zu verstehen. Nicht-kooperative Lösungen für Konflikte sind Verdrängung, das Abreagieren von Aggressionen an sich selbst oder an anderen, sei es im Gespräch oder im Sport, das Einsetzen von Macht und Herrschaftsmitteln oder jemanden zum Sündenbock machen. Kooperative Lösungen sind andere durch Argumente zu überzeugen und Kompromisse zu schließen. Lösungen für Konflikte in diesem Sinne sind darin zu sehen, dass sie in bestimmten Bahnen geregelt werden.<sup>331</sup>

### Kritik üben

Konflikte in Gruppen kooperativ auszutragen heißt konstruktiv und ohne zu verletzen Kritik zu üben. Einer Person notwendige Kritik vorzuenthalten heißt die Person nicht ernst zu nehmen. Streng genommen ist konstruktives Kritisieren eine liebevolle und unterstützende Handlung. Im Folgenden eine Hilfestellung dazu in Kurzform.

Der "kritische" Dreischritt:

1. Mein Erleben der Situation beschreiben. Nur das Verhalten der/des anderen beschreiben, möglichst konkret. Beispiele nennen. Keine Bewertungen, Deutungen oder Vorschriften.
2. Auswirkungen auf mich verdeutlichen. Nur die Auswirkungen auf mich beschreiben: Gefühle (Ärger, Wut), und Gedanken, die mir kommen.
3. Meinen Wunsch äußern. Nur meinen Wunsch sagen. Das Verhalten der/des anderen nennen, das ich mir wünsche, das mir besser gefällt. Keine Drohungen, Befehle, Deutungen, Vorschriften oder moralische Forderungen.

Um Eindrücke frühzeitig auszusprechen und nicht durch unterdrückte Kritik einen Konflikt eskalieren zu lassen wird die frühzeitige Anwendung der im folgenden Abschnitt aufgeführten Feedback-Regeln empfohlen.

### Feedback

Was ist Feedback? Feedback bedeutet Rückmeldung. Es bezeichnet die verbalen und non-verbalen Mitteilungen einer Person, die einer anderen Person sagt, wie ihr Verhalten wirkt und sich auswirkt. Feedback ist ein persönlicher und momentaner Eindruck, kein objektives Urteil. Feedback geben heißt der anderen Person Informationen zu geben, nicht diese Person zu verändern - auch wenn der Feedback-Gebende dies möchte. Denn beim Feedback wird vorausgesetzt, dass das Gegenüber lernfähig ist und selbst seinen Entwicklungsprozess steuert. Feedback ist keine Kritik. Es umfasst die Wahrnehmungen anderer, die von diesen als neutrale, positive oder negative Eindrücke bewertet werden.

Wozu Feedback geben? Feedback geben dient dazu den Umgang miteinander zu verbessern und nicht dazu, eigenen Ärger herauszulassen. Viele Menschen haben bedauerliche Erfahrungen mit unangemessenem Feedback gemacht. Ihnen wurde Feedback in einer falschen Form gegeben, so dass es für sie weniger einen Zugewinn an Informationen darstellte, sondern eher als Bestrafung wirkte. Durch ein solches Feedback bekamen sie ein

---

<sup>331</sup> Vgl. Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern 1994

schlechtes Gewissen, gerieten in Verteidigungshaltung und verschlossen ihre Ohren vor neuen Informationen. Dies zeigte keine positiven Entwicklungsmöglichkeiten auf. Darum scheuen sich diese Menschen heute, Feedback zu geben oder anzunehmen.

Wozu Feedback annehmen? Durch Feedback können einzelne ihren Informationsstand darüber erhöhen, wie ihr Verhalten wahrgenommen wird. Sie können überprüfen, ob die Auswirkungen ihres Verhaltens ihren Absichten und Zielen entsprechen. Es ist daher sinnvoll oft und verschiedene Personen um Feedback zu bitten und nach Reaktionen auf das eigene Verhalten zu fragen.

Jede Person entscheidet selbst, was für sie von den Eindrücken der anderen wichtig ist und was sie ändern möchte. Daher ist es auch nicht nötig, sich nach einem Feedback zu rechtfertigen oder zu verteidigen.

Wie Feedback geben? Feedback Geben und Nehmen ist freiwillig. Spontanes Feedback ist besser als verzögertes. Die Situation muss dafür geeignet sein. Zur Freiwilligkeit beider Seiten gehört auch, dass Feedback umkehrbar ist. Auch bei nicht gleichberechtigten Personen ist Feedback nur sinnvoll, wenn mein Gegenüber in der gleichen Weise antworten kann. Feedback gibt persönlich empfundene Beobachtungen, Lob und Anregungen wider und soll daher persönlich formuliert werden entsprechend den oben aufgeführten Gesprächsregeln.

Wie Feedback annehmen? Feedback Nehmen ist freiwillig. Ich kann ablehnen, jetzt Feedback zu bekommen. Andererseits muss ich auch um Feedback bitten. Beim Annehmen soll die Feedback gebende Person nicht unterbrochen werden, möglichst viele Informationen sammeln und dann erst Verständnisfragen stellen, nach Beispielen fragen, sich vergewissern, dass ich alles richtig verstanden habe. Nach dem Feedback keine Rechtfertigung. Feedback ist kein Angriff - kein Grund, sich zu verteidigen. Feedback ist kein Urteil über meine gesamte Persönlichkeit, sondern eine subjektive Wahrnehmung der anderen Person über mein Verhalten, dass ich in einer speziellen Situation gezeigt habe. Mein Verhalten wirkt auf unterschiedliche Personen verschieden. Daher mehrere Personen zu dieser Situation um Feedback bitten.

Evtl. am Ende dem anderen einen persönlichen Eindruck mitteilen: "Das hat mich überrascht, ich dachte immer, du erlebst mich ..." Auf jeden Fall ist es sinnvoll sich am Ende des Feedbacks zu bedanken.

### **Exkurs: Gruppenarbeit und Widerstand**

- Gespräche Leiten und gemeinsam Entscheiden -

In Projekt- und Arbeitsgruppen ist aus der Sicht der Beraterinnen die Art der Gesprächsleitung eine der Hauptmöglichkeiten Widerstandsphänomene aufzugreifen. Daher folgen unter diesem Aspekt einige Hinweise zur Leitung solcher Gruppen.

Die Grundregel für die Leitung eines Gespräches entsprechend der TZI besagt, als Person zu leiten, d.h. unter Einsatz der eigenen Gedanken und Gefühle, die die leitende Person wie andere Teilnehmende auch hat. Wenn sie ihren Empfindungen zum Gesprächsverlauf oder zu notwendigen Steuerungen nachgeht und diese mit den TeilnehmerInnen abklärt, leitet sie situationsbezogen und nahe am Gruppengeschehen. Sie ist nicht Beobachtende und Dirigierende, sondern Partizipierende. In ihren Gefühlen erlebt die leitende oder beratende Person die Übertragungen der Gesprächsteilnehmer und kann so ein Bild vom Widerstand entwickeln, wenn die Gesprächsgruppe an einen Punkt kommt, an dem es nicht weiterzugehen scheint. Die Gesprächsleitung erfüllt durch die Wahrnehmung und das Anspre-

chen der emotionalen Seite eine wichtige Funktion für die Entwicklung der sachlichen Auseinandersetzung.<sup>332</sup>

Hauptaufgabe der Gesprächsleitung ist es einzugreifen um die einzelnen Teilnehmenden zu schützen. So überraschend dieser Gedanke vielleicht ist, so wichtig ist es sich zu überlegen wer eigentlich die Mitglieder, vor allem die „Sündenböcke“ oder „Gammas“, also die Widerständigen, vor der Gruppe schützt, wenn jemandem nicht zugehört wird, wenn der Beitrag einer Person abgewertet wird, wenn Argumente übergangen werden, wenn Seitenhiebe ausgeteilt werden, wenn weniger Redegewandte nicht beachtet werden, wenn die Anregungen von Außenseitern - die oft die wichtige Außensicht in die Gruppe einbringen - übergangen werden, wenn jemand unterbrochen wird, wenn Gefühle nicht als erkenntnisfördernde Beiträge akzeptiert werden, wenn Fehler nicht eingestanden werden - diese Litanei kann jede leicht mit eigenen Erlebnissen fortsetzen. Nur wenn Schutz gewährt wird, entsteht Vertrauen. Dadurch können sich die Mitglieder etwas trauen und sich gegenseitig etwas zutrauen. Die Gesprächsleitung kann Missachtung einzelner gut deutlich machen, indem sie diese aufdeckt und ihren eigenen Eindruck ausspricht. Meist entsteht dann in der Gruppe eine gemeinsame Bewegung zu einer sinnvollen inhaltlichen Integration der Person und ihrer Position. Dann beteiligen sich viele am Schutz eines einzelnen, weil auch sie selbst geschützt werden möchten. So kann der Widerstand in die kritische Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung integriert werden.

Die wichtigste Aufgabe für alle - Teilnehmerinnen und Beraterinnen - bei der Arbeit in Gruppen ist die Wahrnehmung der non-verbalen Signale, in der sich die Befindlichkeit der Teilnehmenden ausdrückt. Die eigene Befindlichkeit und viele Beziehungsaspekte werden in nonverbalen Mitteilungen, der sog. Körpersprache, ausgedrückt. Ob jemand einem anderen zu nahe kommt oder ihm die kalte Schulter zeigt, ob sich eine Teilgruppe in die Opposition setzt oder sich jemand als rechte Hand erweisen will: Alle Anwesenden zeigen ihre Verfassung in der Sitzhaltung und in der Sitzordnung. Und sie erleben - meist ohne dass es bewusst wird - auch bei anderen, was sie damit ausdrücken wollen.

Um die Arbeit einer Gruppe zu verbessern ist es nützlich diese Hinweise auf der non-verbalen Ebene wahrzunehmen, anzusprechen und zu klären. Das ist ein Beispiel für die schon erwähnte "Metakommunikation" nach Watzlawick: Die Teilnehmenden reden darüber, wie sie miteinander - verbal und nonverbal - kommunizieren. Wenn eine Stimmung oder Vorbehalte angesprochen werden, lässt sich meist leicht eine Lösung finden. Oft bewirkt allein die Erklärung eines kurz zuvor nicht verstandenen Sachverhaltes oder die aktualisierte Einigung über den Verlauf des Treffens eine befriedigende Wendung im Gespräch.

Abschließend eine Anmerkung zur Förderung der Qualität von Beschlüssen und der Schnelligkeit ihrer Umsetzung. Oft stellt sich die Frage: Abstimmung oder Konsens? Meist wird - scheinbar aus pragmatischen Erwägungen - das Abstimmungsverfahren der Kon-

---

<sup>332</sup> Ein idealer Leitungsstil ist nicht mit einer der klassischen Bezeichnungen "autoritär", "patriarchalisch", "laissez-faire" oder "demokratisch" zu umschreiben. In der Erörterung der Gruppenphasen wurde deutlich, dass an jede Form von Leitung, also auch an die Gesprächsleitung, in den verschiedenen Stadien einer Gruppe sehr unterschiedliche Ansprüche gestellt werden. Daher ergibt sich ein angemessener Leitungsstil aus einer Kombination der genannten Stile entsprechend den Notwendigkeiten, vor denen die Gruppe gerade steht. Wer also *in* der Situation leiten will ("situativer Führungsstil"), kann sich nur auf die eigene Wahrnehmung verlassen und diese mit den Teilnehmenden abklären.

sensbildung vorgezogen. Dabei wird aus folgender Haltung agiert: "Wenn nichts mehr geht, muss entschieden werden, letztendlich in der Spitze der Hierarchie oder durch den anderen Gewaltakt, das Heben der Hände."<sup>333</sup> Aber aufgrund des Abstimmungsverfahrens braucht sich die Mehrheit nicht mit den Argumenten der Minderheit auseinanderzusetzen und verliert so wichtige Impulse. Unbeachtete Argumente und unverstandene Zusammenhänge führen zu qualitativ schlechteren Entscheidungen und in der Umsetzungsphase zu Störungen mit erneutem Klärungsbedarf. Dies bedeutet Zeitverzug. Das Diskutieren von Sachverhalten bis zur Herausbildung eines Konsenses führt zu gehaltvolleren Ergebnissen als eine Abstimmung. Dazu kann die Öffnung des Teilnehmerkreises dienen, die die Problemlösungskapazität erhöht und die Akzeptanz der Entscheidung vergrößert. Wenn die Gesamtzeit eines Projektes (Entscheidungs- und Umsetzungsphase) betrachtet wird, ist Konsensbildung das schnellere Verfahren, weil die Nachbesserung erheblich reduziert wird.

Zum Umgang mit Widerstand bleibt vor allem festzuhalten, dass die Berater, die von einer positiven Bewertung des Widerstands ausgehen und den Widerstand fördern, ihn für die Prozessgestaltung nutzen und den Widerstand so zu einem Verbündeten machen können. Damit nehmen sie dem Widerstand das ihm zugeschriebene Gefahrenpotential und wenden ihn zu einem qualifizierenden Faktor: "Alles Belastende, das in offiziellen Settings eingebracht werden kann, hat dort eine Chance, gut verarbeitet zu werden. Was nicht eingebracht werden kann, gärt in den Korridoren. Führungskräfte (und Berater, A.M.) sollten sich weniger vor dem fürchten, was als Bedenken und Zweifel eingebracht wird, als vor dem was *nicht* eingebracht wird."<sup>334</sup>

### 5.3.3 Widerstand und die Rolle der Beratenden

Ein - wenn nicht der entscheidende - Faktor im Umgang mit Widerstand ist die Wahrnehmung der Beraterrolle durch die Beraterinnen. Widerstand lässt sich nicht durch noch so ausgefeilte Ablaufschemata vorhersehen oder gar wegplanen. Seine Berücksichtigung ist immer ein Akt des Abweichens vom bislang geplanten und vereinbarten Vorgehen. Für diesen kreativen Akt ist die Situationswahrnehmung und die jeweilige Reaktion durch die Beraterinnen entscheidend. Daher folgen im letzten Punkt Ausführungen zum Umgang mit Widerstand durch die Beraterinnen in der Beraterrolle.<sup>335</sup>

### Beraterrolle und Widerstand

---

<sup>333</sup> Kappler, Management by Sokrates, in: Zeitschrift für Personalforschung 6 (1992), Nr. 3, S. 312-326, S. 319.

<sup>334</sup> Forster, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37, S. 37.

<sup>335</sup> Zur Beraterrolle und der Berater-Klienten-Beziehung verweise ich auf die Literatur: French, Bell, Organisationsentwicklung, 1990, S. 96-99, 208-219; Kappler, Wegmann, Konstitutive Entscheidungen, 1985, S. 152-156. Speziell zur Arbeit an der Arbeitsbeziehung, an den Rollen und ihrer Aufhebung vgl. Kappler, Die Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehung in der Aktionsforschung, in: Wunderer, (Hg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, 1979, S. 41-62; Kappler, Art. Aktionsforschung, in: HWO, Stuttgart 1980, 2. A., Sp. 52-64; Kappler, Der gut beratene Berater, in: Hinterhuber, Laske (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, 1984, S. 247-260.

Das Rollenkonzept der Beraterrolle wird oft umschrieben mit "Berater für den Prozessverlauf und nicht Experten für das Gestaltungsergebnis."<sup>336</sup> In der Literatur wird jedoch kaum beschrieben, wie denn die Beratung des Prozessverlaufs aussehen könnte.

Die auffindbaren Rollenkonzepte betrachten die Rolle und Person des Beratenden als Vorbild und Sicherheit im Prozess. "Berater/Innen wirken als Modell darin, Prozesse offen zu halten, eine Variabilität zu ermöglichen und nicht nur für das eigene Überleben zu sorgen. Er/Sie muss nicht alles im Griff haben und verstehen, sondern mutige Fragen stellen können."<sup>337</sup> Berater haben eine Ankerfunktion für die Mitarbeiterinnen in der Verunsicherung durch die Veränderungen im manchmal chaotisch erscheinenden Prozess. Stellvertretend für die Betroffenen müssen sie Unsicherheit aushalten und so zeigen, dass sie die Gefahren kennen und als bearbeitbar einschätzen.<sup>338</sup>

Speziell in Bezug zum konkreten Umgang mit Widerstand durch den Berater werden kaum Ausführungen in der Literatur gemacht. Durch die Analyse der Bedingungen der Beraterrolle entwickle ich nun einige Elemente eines produktiven Beraterverhaltens.

*Abhängigkeit:* Das größte Rollenproblem des Beraters ist seine ökonomische und anerkennungsbezogene Abhängigkeit vom Auftrag und den Auftraggebern. Diese Verpflichtung lässt ihn geneigt sein Widerstand im Prozess wider besseres Wissen z.B. als unangemessene Quertreiberei einzustufen. Um mit Widerstand produktiver umgehen zu können, ist es notwendig, die Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber auf kurzfristige Effekte, auf finanziellen Erfolg und auf bestimmte inhaltliche Ergebnisse zu erkennen und über evtl. unterschiedliche Erfolgskriterien oder einzusetzende Mittel neu zu verhandeln. Dabei kann es um das Kriterium kommunikativer Erfolg versus finanzieller Erfolg oder um die mittel- bzw. kurzfristige Perspektive von Entwicklungsschritten gehen. Konzeptionell lässt sich dies damit begründen, dass die Verpflichtung auf ein gutes Ergebnis zumindest mittelfristig bedeutet möglichst alle beteiligten Kräfte zu hören und in den Prozess einzubeziehen. Wichtiger aber ist, dass der Berater seine Angst um den Verlust des Auftrags erkennt und in sich leben lässt. Dies ist die Auseinandersetzung mit seinem inneren Widerstand gegen situationsangemessenes Verhalten.

*Verwicklungen:* Ein weiteres Problem in der Beraterrolle ist, dass die Berater leicht Teil des Systems werden, dem sie bei Veränderungen helfen sollen. "Ließ man früher die Überbringer schlechter Nachrichten kurzerhand hinrichten, werden sie heute ... als Schwarzseher, als Querulanten oder als Experten mit unsichtbarer Narrenkappe eingestuft. Uns sind ... Unternehmen bekannt, die zwar einen Organisationsentwickler 'halten', weil es das Fortschrittlichkeitsimage zu fördern scheint, diesem aber mit seinen Vorschlägen in den entscheidenden Instanzen kein Gehör schenken."<sup>339</sup> Diese Vorgehensweise ist selbst ein Ausdruck des Widerstands der Organisation, meist der Organisationsleitung.

Andererseits ist es nicht zu verhindern, dass der "Klient und der Entwicklungsbegleiter

---

<sup>336</sup> Thom, Art. Organisationsentwicklung, in: HWO, 1992, Sp. 1477-1491, Sp. 1480.

<sup>337</sup> Trebesch, Unternehmensentwicklung, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27, S. 23.

<sup>338</sup> Lewin gibt hierzu ein positives Beispiel der Vermittlung in einem bedrohlichen Konflikt. Die Lösung eines chronischen Konflikts in der Industrie, in: Weiß-Lewin, Die Lösung sozialer Konflikte, S. 181-202.

<sup>339</sup> Laske, Schneider, Wolff, Organisationsentwicklung als Alltagsentwicklung, in: Hinterhuber, Laske (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, 1984, S. 227-246, S. 236.

zeitweilig ein System bilden. Der Experte ist ein Element dieses Systems.“<sup>340</sup> Und er muss es auch sein um die Sytemspezifika erleben zu können - auch daran, wie mit ihm umgegangen wird. Der Berater behält keine weiße Weste. Bleibt sie steril, ist auch sein Beratungshandeln unfruchtbar.<sup>341</sup>

Diese Verwicklungen schon gleich zu Beginn der Beratung beschreibt Selvini Palazzoli. Probleme im Beratungsprozess "waren in nahezu allen Fällen die Folge schwerwiegender Fehler, die der Psychologe bei seiner Einstellung bzw. zu Beginn seiner Tätigkeit in der jeweiligen Organisation begangen hatte und die seine Beziehung zu den Subsystemen der Organisation in einigen Fällen so belastete, dass er praktisch zur Untätigkeit verurteilt war.“<sup>342</sup> Als Gegenstrategie empfiehlt sie: "Die rasche Aufdeckung eines Konflikts, die Ablehnung des Angebots einer gefährlichen Koalition, die Hinnahme und Neutralisierung einer feindseligen Herausforderung - das alles bedeutet, dass wir einen Fehlstart vermeiden.“<sup>343</sup>

Wenn der Berater jedoch unreflektiert "mitspielt", befindet auch er sich im Widerstand, z.B. weil ihm der Konflikt mit der Unternehmensleitung zu groß erscheint und er von den gegebenen Verhältnissen zumindest materiell und auch statusbezogen profitiert. Die Ohnmacht des Beraters geht in vielen Fällen darauf zurück, "dass er sich in Bezug auf die institutionellen Phänomene selbst einer gewissen Verdunkelung schuldig macht.“<sup>344</sup> Seine Verantwortung und die Grenzen des Systems müssen von Zeit zu Zeit neu festgelegt werden.<sup>345</sup>

*Die Organisation und ihren Widerstand selbst erleben:* Der Berater unterliegt den Verführungen durch die Gesetze der Organisation, nach denen sie ihre Konflikte bislang bewältigt. Die vorhandene Organisationsdynamik bestimmt die Art und Weise des Umgangs des Unternehmens mit Veränderungen. "Damit ist die Gefahr verbunden, dass sich ... die Kultur im wesentlichen reproduziert und störende Dynamiken in der Essenz erhalten bleiben. Veränderungsdynamik wird damit zur Fortsetzung schon bestehender Organisa-

---

<sup>340</sup> Lievegoed, Organisationen im Wandel, 1974, S. 147.

<sup>341</sup> Für das Beratungshandeln in der Supervision beschreibt dies: Pühl, Supervision als praktische Ethnopsychanalyse, in: Supervision (1992), Heft 22, S. 38-45

<sup>342</sup> Selvini Palazzoli, u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, 1993, S. 18f.

<sup>343</sup> Selvini Palazzoli, u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, 1993, S. 15. In Anlehnung an Selvini Palazzoli können folgende Fragen, die zu Beginn an die Teilnehmer gestellt werden, helfen, die Anfangsverwicklungen aufzuklären: Wer hat als erste/r die Idee gehabt, Beratung hinzuzuziehen? Wie hat jede einzelne, wie habe ich auf diese Idee reagiert? Wer hat als erste/r die Idee gehabt, mich zu konsultieren? Wie habe ich auf diese Idee reagiert? Wer hat als erste/r den Kontakt zum Berater hergestellt? Welche Informationen habe ich über diesen ersten Kontakt erhalten? Was wüßte ich noch gerne zu Beginn dieses Treffens? Bin ich besonders gern oder mit großen Erwartungen zu diesem Treffen gekommen? Oder bin ich ungern und mit geringen Hoffnungen gekommen? (eigene Formulierungen).

<sup>344</sup> Selvini Palazzoli, u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, 1993, S. 19.

<sup>345</sup> Einen besonders eklatanten Fall von Verwicklung schildert Gebert, Ein Geschäftsführung leitete selbst Managerial-Grid-Seminare in seinem Betrieb. Dies löste bei den Mitarbeiter einen hohen Grad an Angst aus und führte zu einer entsprechenden Gegenbewegung, die in der Ablehnung des Programms durch die Mitarbeiter bestand. Der Unternehmensleiter hatte die Trennung der Arbeitgeber- und der Beraterrolle nicht beachtet. Vgl. Gebert, Organisationsentwicklung, 1974, S. 118-122.

tionsdynamik.“<sup>346</sup> Die Organisationsentwicklerinnen erfahren die Felddynamik am eigenen Leib durch den Umgang der Institution mit dem Beratungsprozess und speziell mit ihrer Rolle. In ihrem eigenen Erleben vollzieht sich eine "institutionelle Gegenübertragung“<sup>347</sup>, die sie nachvollziehen und zur Diagnose der Institution nutzen können. Die Organisationsentwicklerinnen müssen dies nicht einfach aufdecken, sondern vorsichtig für alle Beteiligten zugänglich werden lassen um es für sie als Ausdruck der Dynamik der Kundschaft und Organisation begreifbar zu machen. Gelingt dies nicht, müssen sie die Organisationsentwicklung beenden.<sup>348</sup>

### **Beraterverhalten**

Das Beraterverhalten ist die Hauptintervention im Prozess der Organisationsentwicklung und im Umgehen mit Widerstand.

*Den Widerstand ins Gespräch bringen:* Die Beratenden erleben an und in sich selbst, mit welchen Gefühlen die Betroffenen im Prozess befasst sind und können daraus entsprechende Interventionen ableiten. "Ist man ... im Rahmen Prozessorientierten Vorgehens gewohnt, die eigenen Eindrücke und Gefühle als Informationsquelle über die momentane Dynamik des Prozesses zu beachten bzw. zu unterscheiden, was daran eine solche Information und was der eigenen Sensitivität zuzurechnen ist ... , so mag man versuchen, durch eine geeignete Intervention Abhilfe zu schaffen. Man wird z.B. das eigene irritierte Trainerbefinden den Teilnehmern ... beschreiben, in der Hoffnung, darüber mit ihnen in ein Gespräch zu kommen, dessen Verlauf es gestattet, ihre Widerstände aufzulösen.“<sup>349</sup> In dem, was ihnen entgegengebracht wird, können die Beratenden also den Widerstand der Betroffenen ganz augenfällig an sich selbst erleben.<sup>350</sup>

*... auch gegenüber dem Auftraggeber:* Das Aufgreifen der Widerstandsimpulse seitens der Mitarbeiterinnen und der Unternehmensleitung kann unter den gegebenen hierarchischen Verhältnissen nur im Einvernehmen mit den Vorgesetzten bzw. Auftraggebern geschehen. Dem Berater im Prozess der Organisationsentwicklung kommt dabei eine Vermittlungsposition zu: da er um die Wichtigkeit des Widerstands weiß, dieses Phänomen aber nicht als gegen sich gerichtet begreifen muss, kann er die Unternehmensleitung in dieser Phase des Prozesses - und auch schon prophylaktisch im Kontrakt - für eine den Widerstand berücksichtigende Vorgehensweise gewinnen. In diesem Vermittlungsprozess zwischen Mitarbeiterinnen und Geschäftsführung muss sich vor allem erweisen, ob die Geschäftsführung bereit ist selbst weitere Entwicklungsschritte zu gehen. Insofern ist die kleinschrittige Ab-

<sup>346</sup> Forster, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37, S. 31.

<sup>347</sup> Vgl. Wellendorf, Supervision als institutioneller Prozess, 1980, S. 59-75.

<sup>348</sup> Vgl. Gfäller, Die Reflexion des institutionellen Umfeldes in der gruppenanalytischen Supervision, in: Pühl (Hg.), Handbuch der Supervision, 1992, S. 194-212.

<sup>349</sup> Buchinger, Über eine Form von Widerstand. Trainingserfahrungen in der öffentlichen Verwaltung, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 30.

<sup>350</sup> Ein Beispiel und die passende Intervention beschreibt Argyris, Untersuchung der Beratungsbeziehung, in: Bennis (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1974, S. 341-374, S. 373.

sprache mit der Unternehmensleitung weniger ein Ausdruck der Abhängigkeit des Beraters vom Auftraggeber, sondern Teil des Prozesses der Organisationsentwicklung soweit sie speziell die Rolle und Einstellung der Unternehmensleitung betrifft.

*Berater als Schützer des Widerstands:* Wegen der klärenden Funktion von Widerstand sollen Berater Widerstand offensiv abfragen und so zum erlaubten Thema machen. Dabei ist es ihre besondere Aufgabe den Widerstand und die ihn vertretenden Personen, die potentiellen „Sündenböcke“, zu schützen und ihre Anliegen in die Diskussion zu integrieren. Dies gilt im Interesse qualifizierter Lösungen gerade dann, wenn die Opponierenden als "demagogische Quertreiber" oder ähnliches erscheinen, weil die Beraterinnen wissen, "dass das, was in den meisten Fällen als irrationaler Widerstand gegen Änderungen gilt, wahrscheinlich ein Versuch ist, die Integrität des Zielsystems gegenüber echten Gefahren zu behaupten."<sup>351</sup>

*Paradoxe Interventionen:* Die Arbeit am Widerstand bringt die Organisationsentwicklerinnen in eine paradoxe Situation: Die Betroffenen leisten Widerstand gegen eine Arbeit, zu der sie die Beraterinnen aufgefordert haben. Gehen die Beraterinnen auf den Bearbeitungswunsch ein, verstärken sie den Widerstand, da die Betroffenen daraufhin die positiven Seiten der gegenwärtigen Situation hervorheben. Analytisch gesprochen werden die Symptome in ihrer positiven Abwehrfunktion zur Stabilisierung in gefährvollen Situationen gesehen. Wenn die Beraterinnen aber den Status Quo belassen, werden sie wegen mangelnder Auftrags Erfüllung kritisiert. Dies führt zu einer paradoxen Situation für die Beraterinnen. Paradoxien wirken nach Luhmann als "Widersprüche, die dazu einladen, eine Position zu beziehen, mit der Folge, dass man sich damit auf die Gegenposition versetzt findet."<sup>352</sup>

In dieser Situation ist eine sog. "Paradoxe Intervention" eine Möglichkeit der adäquaten Reaktion.<sup>353</sup> In Analogie zum therapeutischen Handeln<sup>354</sup> können sich die Beraterinnen unerwarteterweise mit der problemlösenden Seite des Symptoms befassen. Anstatt an der Auflösung des Symptoms zu arbeiten, können sie dessen Vorteile für die Organisation herausstellen. In diesem Fall bleibt den Organisationsmitgliedern nichts anderes übrig, als der Untrennbarkeit der beiden im Symptom verbundenen Seiten dadurch gerecht zu werden, dass sie sich der negativen, das abgeleitete Problem schaffenden Seite zuwenden. D.h. die Organisationsmitglieder beginnen von sich aus an der Auflösung des Symptoms zu arbeiten. Dies ist umso eher möglich, als die Interventionen der Beraterinnen die problemlösende Seite des Symptoms bzw. der Abwehr sichtbar und damit anderen als neurotischen Versuchen, sie zu erhalten, zugänglich gemacht hat.

### **Berater im Widerstand**

<sup>351</sup> Klein, Einige Bemerkungen zur Dynamik des Widerstands gegen Innovationen: Die Rolle des Opponenten, in: Bennis, u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 429-441, S. 430.

<sup>352</sup> Luhmann, Autopoiesis als soziologischer Grundbegriff, in: Haferkamp, Schmid (Hg.), Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung, 1987, S. 307-324, S. 315, zitiert nach: Knyphausen, Paradoxien und Visionen, o.J. (ca. 1990).

<sup>353</sup> Vgl. Fallstudie 1 in Punkt 4.3.2.

<sup>354</sup> Vgl. Buchinger, Über eine Form von Widerstand, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45, S. 36.

Durch bestimmte Verhaltensweisen und Konzepte befinden sich die Berater selbst auch im Widerstand.

*Falsche Voraussetzungen:* Die Berater produzieren Widerstand, weil sie ein nicht zutreffendes, positiv-harmonisches Menschenbild voraussetzen. Die in Unternehmen anzutreffenden "Menschen sind dagegen manchmal (oder häufig?) überhaupt nicht OE- und entwicklungsinteressiert, zum Teil voller Widersprüche, mit massiven inneren Sicherheits- und Stabilitätsinteressen und begrenzt durch deutliche existentielle (anthropologische?) Limitationen."<sup>355</sup> Zudem sind die Betroffenen - wie beschrieben - in der Arbeitsweise der Organisationsentwicklung oft nicht geübt.<sup>356</sup> Daher können die Berater durch ihr wohlmeinendes, aber unangemessenes Vorgehen Widerstand bei den Betroffenen gegenüber der Methode der Organisationsentwicklung erzeugen. Wenn sie dies nicht bedenken, können sie leicht zu dem Schluss kommen, die Mitarbeiter seien eben noch nicht reif genug für ein so anspruchsvolles Entwicklungsprogramm oder zu faul oder bloß unwillig. In der Praxis äußert sich dies in hilflosem Jammern der Berater über die Betroffenen, die zu verstehen doch ihre eigentliche Aufgabe wäre. Die Berater befinden sich im Widerstand, da sie keine zutreffende Analyse vom Stand und von den Partizipationsinteressen der Betroffenen anfertigen. Statt Verunsicherungen über ihr Beratungskonzept auszuhalten und es weiterzuentwickeln, indem sie erneut "auf die Suche nach den Teilnehmern gehen", wehren sie die Infragestellung ab, indem sie "Schuld" bei den Beteiligten lokalisieren. um es in einem Bild zu sagen: Bei Schwierigkeiten mit der Fruchtbarkeit von Bäumen sollte nicht nur auf den einzelnen Ast gesehen werden, sondern auch auf die Boden- und Witterungsverhältnisse.

*Berater als Erfolgsverantwortlicher:* Der Berater ruft Widerstand durch sein Verhalten hervor, wenn er das Konzept vertritt, dass er als Veränderungshelfer für die Veränderungen verantwortlich sei bzw. sie zumindest erheblich fördere. Er ist dann eher geneigt, seine eigenen Pläne zu verteidigen, als auf Gegenargumente zu hören. So weckt er Fantasien über seine "wirklichen" Motive oder Aufträge seitens der Unternehmensleitung. Auch sieht er die veränderungswilligen Kräfte in der Organisation nicht. Eine Organisation kann sich aber letztlich nur aufgrund ihrer eigenen Veränderungsmotivation bewegen. Fremdsteuerung durch Beratungsprozesse und Berater, die sich für die Veränderung verantwortlich fühlen, wirkt kontraproduktiv. Diese Haltung bezieht die Betroffenen nicht genügend ein, so dass sie sich verweigern werden. Diesen Widerstand hat dann allerdings der Berater

---

<sup>355</sup> Rieckmann, Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen, in: Sattelberger, Die lernende Organisation, 1991, S. 125-143, S. 132.

<sup>356</sup> "Für jemanden, der noch niemals in einer Gruppe von Menschen gegessen hat, die sich nun - nach Jahren und Jahrzehnten entgegengesetzter Erfahrungen - angeregt sehen, über wesentliche und grundsätzliche Bedingungen ihrer eigenen Existenz öffentlich zu sprechen und diese mitzuentcheiden, ist es wahrscheinlich kaum vorstellbar, welches Maß an Ungläubigkeit, an Vorsicht, an Mißtrauen und an Angst zutage treten kann. ... Zunächst wird weder an die Veränderbarkeit der Strukturen geglaubt noch an die von Beziehungen. Zu groß ist der Schutt vergangener leidvoller Erfahrungen, zu stark die Abwehr der Hoffnung, ist doch gleichzeitig mit dem Zulassen dieser Möglichkeit - namentlich bei Älteren und schon seit geraumer Zeit in dieser Organisationsform Arbeitenden - das Erleben der eigenen verpassten Möglichkeiten verbunden, die Einsicht in das Ausmaß der Anpassung während vergangener Jahre, wird doch der lange und schmerzliche Weg in die Resignation augenscheinlich." Krämer, Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung, in: Bachmann, (Hg.), Kritik der Gruppendynamik, 1981, S. 314f.

selbst hervorgerufen.<sup>357</sup>

*Der Erfolg des Beraters:* Der Berater geht leicht selbst in den Widerstand zum aktuellen Prozess, wenn er an Stellen, an denen die Betroffenen mit Widerstand reagieren, das eigene Überleben - sprich den Auftrag und dessen wie auch immer von ihm wahrgenommene und definierte wunschgemäße Erfüllung - als gefährdet ansieht. An sich selbst kann der Berater so lernen, mit *seinem* Widerstand im Prozess umzugehen. Dann wird er auch Verständnis für die Abhängigkeiten und Überlebensinteressen der Mitarbeiter entwickeln.

*Widerstand gegen den Prozess:* "Das gefährlichste Hindernis liegt nicht im Widerstand der Betroffenen, sondern in der gestörten Wahrnehmung und in der Ungeduld der Planer und Entscheider. Sie vergessen leicht, wie lange sie selbst gebraucht haben, wie viele kontroverse Diskussionen geführt und wieviele Zweifel überwunden werden mussten, bis sie sich zu einem neuen Konzept durchringen konnten."<sup>358</sup> Das heißt, der Widerstand liegt im Berater, weil er sich nicht auf den Prozess der Betroffenen einlassen will, obwohl er doch einen Prozess der Organisationsentwicklung beraten und begleiten soll und will. Dieser Widerstand des Beraters entsteht z.B. aus der Angst vor dem Unbekannten, dass ihm drohen kann, wenn er sich wirklich in den Prozess mit den Betroffenen einlässt, um mit ihnen "das Rad neu zu erfinden". Wenn ein Berater diese Haltung nicht hat, ist es bereits sinnvoll davon zu sprechen, dass er sich im Widerstand befindet. Dass sich diese Haltung im Prozess verdoppelt als scheinbar unerklärliches Verhalten der Betroffenen und dann zum Berater zurückkehrt, dürfte nach den bisherigen Ausführungen nicht mehr überraschen.

### **Zusammenfassung: Berater und Widerstand**

Eine Beraterin soll den Prozess klar strukturieren, wo Grenzen nötig sind, im Wesentlichen aber dadurch Erfolge erzielen, dass die Mitglieder - da sie das Problem selber lösen sollen - auch die Methode dazu selbst entwickeln. So lernen sie nicht nur, wie ein Problem gelöst wird, sondern auch, wie Veränderungen durchführbar sind und wie das Lernen gelernt wird. Eine Beraterin ist also im Prozess nicht überflüssig, im Gegenteil, sie hat die Verantwortung für den Prozess und kann sie auch nicht delegieren. Nur besagt das eben inhaltlich, dass die Teilnehmenden zunehmend an der Steuerung beteiligt werden und auch das Steuern selbst lernen sollen. Ausgehend von ihren bisherigen Möglichkeiten und dem ihnen bisher Erlaubten kann das nur schrittweise geschehen. Hier ist Steuerung durch Beratung gefragt mit der Zielsetzung: Reduzierung der Komplexität auf ein verarbeitbares Maß und Arbeit an der Erweiterung dieses Komplexitätsraumes. Dabei kommt der Widerstand der Betroffenen ins Spiel. An ihm richtet sich das weitere Vorgehen aus. Erst im Aufgreifen des Widerstands werden die Betroffenen zu tatsächlich Beteiligten. Am Umgang mit dem Widerstand entscheidet sich, ob die Betroffenen Vertrauen fassen und mitarbeiten oder ob sie sich - zu recht - nicht ernst genommen fühlen und sich verweigern.

Das Aufgreifen und Fördern des Widerstands ist wesentliches Element der Rollengestaltung der Berater. Dabei stehen die Berater auf der Seite des Widerstands. Sie arbeiten nicht gegen, sondern am Widerstand. Sie versuchen nicht die Grenze zu überschreiten, sondern

---

<sup>357</sup> Vgl. Westerlund, Sjöstrand, Organisationsmythen, 1981, S. 106.

<sup>358</sup> Doppler, Lauterburg, Change Management, 1994, S. 211.

sie zu thematisieren. Dabei nehmen sie eine Ankerfunktion für die MitarbeiterInnen in der Verunsicherung durch den Prozess der Organisationsentwicklung ein. Sie zeigen, wie Unsicherheit ausgehalten werden kann.

## Die Geschichte vom Wassermelonenjäger

Es war einmal ein Mann, der sich verirrt und in das Land der Narren kam. Auf seinem Weg sah er die Leute, die voller Schrecken von einem Feld flohen, wo sie Weizen ernten wollten. "Im Feld ist ein Ungeheuer", erzählten sie ihm. Er blickte hinüber und sah, dass es eine Wassermelone war.

Er erbot sich, das 'Ungeheuer' zu töten, schnitt die Frucht von ihrem Stiel und machte sich sogleich daran, sie zu verspeisen. Jetzt bekamen die Leute vor ihm noch größere Angst, als sie vor der Melone gehabt hatten. Sie schrien: "Als Nächstes wird er uns töten, wenn wir ihn nicht schnellstens loswerden", und jagten ihn mit ihren Heugabeln davon.

Wieder verirrt sich eines Tages ein Mann ins Land der Narren, und auch er begegnete den Leuten, die sich vor einem vermeintlichen Ungeheuer fürchteten. Aber statt ihnen seine Hilfe anzubieten, stimmte er ihnen zu, dass es wohl sehr gefährlich sei, stahl sich vorsichtig mit ihnen von dannen und gewann so ihr Vertrauen. Er lebte lange Zeit bei ihnen, bis er sie schließlich Schritt für Schritt jene einfachen Tatsachen lehren konnte, die sie befähigten, nicht nur ihre Angst vor Wassermelonen zu verlieren, sondern sie sogar selbst anzubauen.<sup>359</sup>

## 5.4 Schlussbemerkungen

### Widerstand und Organisationsentwicklung

Im Widerstand liegt die Zukunft der Organisation. Dies gilt einerseits für die inhaltliche Ebene, weil Widerstand Anregungen produziert, die für die Entwicklung wichtig sind, andererseits gilt es für die methodische Ebene, denn aus Beratersicht ist die Widerstandsbearbeitung die entscheidende Hürde und zugleich die Richtschnur im Vorgehen. Daher liegt im Widerstand auch die Zukunft der Organisationsentwicklung, wenn die Beraterinnen den Widerstand verstehen und ihn durch Verständnis zum Sprechen bringen. Dafür ist die Selbstwahrnehmung der Beraterinnen der entscheidende Ausgangspunkt. "Der kritische Faktor im Umgang mit Widerstand ist letztlich der Umgang mit sich selbst."<sup>360</sup>

### Widerstand und betriebswirtschaftliches Interesse

Auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten ist der hier vorgeschlagene, akzeptierende Umgang mit Widerstand sinnvoll. Die bislang in der Literatur gängige Formulierung, den Widerstand zu "überwinden", legt zweierlei nahe: einerseits das Problem mit dem Widerstand erfolgreich zu lösen, damit der Prozess weitergehen kann, andererseits das Problem dadurch zu lösen, dass es überwunden wird. Überwinden bedeutet dann soviel wie Über-

<sup>359</sup> Idries Shah, *The Way of the Sufi*, 1970, S. 207f., zitiert nach: Kopp, *Triffst Du Buddha unterwegs*, 1978, S. 16.

<sup>360</sup> Doppler, Lauterburg, *Change Management*, 1994, S. 211. vgl. auch Anolli, *Der Psychologe muss auch die eigene Person in Betracht ziehen*, in: Selvini Palazzoli, Anolli, u.a., *Hinter den Kulissen der Organisation*, 1993, S. 219-239.

wältigen, so dass der Gegner entweder vernichtet oder doch zumindest zu weiterem Widerstand unfähig gemacht wird, ohne dass der Angreifende oder Überwindende sich in einem Prozess mit dem zu Überwindenden selbst hätte entwickeln müssen. Dieses Modell des Überwindens im Sinne des Überwältigens wird in dieser Arbeit als immer weniger erfolgversprechend eingeschätzt, solange die komplexer werdenden Arbeitsbedingungen in betriebswirtschaftlichen Organisationen eine immer höhere Kooperation der Mitarbeiter erfordern. Eben im Interesse des betriebswirtschaftlichen Erfolges muss Widerstand in einem Prozess der Organisationsentwicklung konstruktiv aufgegriffen werden um gerade die subjektiven Perspektiven und Ideen der Beteiligten für eine ökonomisch sinnvolle Entwicklung der Organisation zu nutzen.

Auch im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Organisationsentwicklung, die neben der Humanisierung auch die Förderung des Gewinns einer Organisation zur Prämisse des Handelns der Organisation macht, ist es also sinnvoll, Widerstand nicht zu überwinden im Sinne des Überwältigens, sondern ihn aufzulösen, indem er akzeptiert, verstanden und inhaltlich bearbeitet wird.

#### Widerstandserleben und ökonomische Theoriebildung

Eine Besonderheit des Vorgehens in dieser Arbeit ist der häufige Perspektivenwechsel zwischen den Sehweisen der Betroffenen, des Beraters und des externen Beobachters. Dadurch wurde deutlich, dass die Differenzierung und Weiterentwicklung der Theorie durch die Einbeziehung der verschiedenen Perspektiven unterstützt wird. Am Beispiel des Erlebens von Widerstand wird dies deutlich. Ein Beobachter kann Widerstand nur als Handlung feststellen. Eine Beraterin erlebt ihn zusätzlich als Gefühl, das sie als Übertragung analysieren kann. Die Auftraggeber wollen den Widerstand zumeist gar nicht sehen, sondern ihn "überwinden" ohne sich mit ihm auseinanderzusetzen um den Erfolg von Veränderungen nicht zu gefährden. Und aus der Sicht der Betroffenen existiert Widerstand nicht - außer im Falle kollektiv organisierten Handelns, das hier nicht untersucht wurde. Für die Betroffenen ist Widerstand meist kein absichtsvolles Handeln, sie erleben Angst und sie agieren. Das Widerstandserleben und der Widerstandsbegriff hängen also ab vom Standpunkt des Betrachters. Daher kann Widerstand theoretisch nur sinnvoll erfasst werden, wenn diese unterschiedlichen Perspektiven Geltung behalten und die Spannungen aus den Differenzen in der Situationsbeschreibung zu einer Vermittlung der Sehweisen beitragen.

#### Rationalität, Organisationsentwicklung und Widerstand

Organisationsentwicklung ohne das Moment des Widerstands zu denken, wie es i.d.R. praktiziert wird, erscheint als der Versuch die Entwicklung von Organisationen als rein rationales Programm zu verstehen. Die Rationalität soll die Beherrschung von Organisationen und ihrer Veränderungsprozesse erlauben. In einem größeren Zusammenhang betrachtet ist dieser Herrschaftsanspruch der Rationalität ein Ausdruck aufklärerischen Denkens. Die Maxime der Aufklärung heißt Abwendung vom Mythos und statt dessen Freiheit durch Rationalität. Aber Rationalität schafft - wie wir heute wissen - auch Unfreiheit: In dem Versuch einer technisch vermittelten, vollständig rationalen Welthandhabung zur Vergrößerung der menschlichen Freiheit schwingt sich die Technologie und ihre Verwertung durch das Wirtschaftssystem zur Beherrscherin der Freiheit auf.

Diese "Dialektik der Aufklärung"<sup>361</sup> kann auch in der Organisationsentwicklung und ihrem Umgang mit Widerstand aufgefunden werden. Auf der einen Seite findet sich die These, dass Organisationen in ihrer Struktur naturwüchsig und unveränderlich seien. So werden sie mythologisiert. Auf der anderen Seite steht die Gegenthese von einer umfassenden rationalen Strukturierung und Entwicklung von Organisationen. Im Bestreben nach größerem Handlungsspielraum schaffen Menschen organisatorische Abläufe, die der Zweckmäßigkeit verpflichtet sind. Diese Entwürfe schaffen neue Sachzwänge. Diese werden wiederum mythologisiert und die Menschen müssen sich ihnen unterordnen. Dadurch entstehen neue Unfreiheiten, die Aufklärung über organisatorische Mechanismen zerstört sich selbst.

Durch die Feststellung dieser "Dialektik des Organisierens" soll der Mythos von der Unveränderbarkeit der Organisation nicht wiederbelebt werden. Auch versteht sich diese Feststellung als eine Gegenthese zum Ideal von der umfassenden rationalen Entwicklung von Organisationen. Mechanistische Konstruktionen von Organisation und Organisationsentwicklung erfassen die Probleme nur ungenügend, sie bilden vor allem neue Mythen aus. Dazu sind Versuche zu rechnen, durch immer detailliertere Ablaufpläne von Prozessen, das Ausfeilen von Methoden oder durch die Wahl des optimalen Beraters den Prozess der Organisationsentwicklung vollständig kontrollierbar halten zu können. Aus dem Versuch durch aufklärende Organisationstheorie Freiheit in Organisationen zu gewinnen entsteht das Verlangen den Prozess in Organisationen vollständig beherrschen zu können. Dieses Verlangen führt zu einem neuen Mythos, der in Unfreiheit für die Auftraggeber, die Betroffenen und die Berater endet.

Adorno und Horkheimer "zeigen, dass die Ursache des Rückfalls von Aufklärung in Mythologie ... zu suchen ist ... bei der in Furcht vor der Wahrheit erstarrenden Aufklärung selbst."<sup>362</sup> Dies bedeutet die Aufklärung weiter zu treiben als bisher, nicht durch detailliertere Versuche der Herrschaftssicherung in Organisationen, sondern durch die Aufklärung der Organisationsentwicklung über sich selbst und ihre rationale Methode.

Ist Organisationsentwicklung in diesem Sinne über die Grenzen der Rationalität, über Rationalität als Herrschaft, über sich selbst aufgeklärt? Organisationsentwicklung besitzt einen unaufgeklärten Rationalitätsbegriff und dementsprechend in Theorie und Praxis bisher weitgehend einen verkürzten und unklaren Begriff des Widerstands. "Die falsche Klarheit ist nur ein anderer Ausdruck für den Mythos. Er war immer dunkel und einleuchtend zugleich. Seit je hat er durch Vertrautheit und Enthebung von der Arbeit des Begriffs sich ausgewiesen."<sup>363</sup> Der üblicherweise aufzufindende Begriff des Widerstands ist einleuchtend - Widerstand wird als Faktor erwähnt, "man kann ihn sich vorstellen" - , er bleibt aber dunkel, weil er nicht ausgeführt wird. Die sich einstellende Vertrautheit mit dem Begriff schläfert ein bezüglich seines Gehalts, wenn die Anstrengung des Begriffs nicht unternommen wird.

Zur begrifflichen Arbeit gehört die Feststellung, dass die scheinbar neutrale Rationalität in der Organisationsentwicklung nur aufrechterhalten werden kann, weil das Unkalkulierbare und damit das Moment der menschlichen Freiheit, des subjektiven Eigensinns, wie es sich vor allem im Widerstand zeigt, von der Theorie und der Praxis der Organisationsentwicklung ferngehalten wird.

---

<sup>361</sup> Adorno, Horkheimer, Dialektik der Aufklärung, 1969.

<sup>362</sup> Adorno, Horkheimer, Dialektik der Aufklärung, 1969, S. 4.

<sup>363</sup> Adorno, Horkheimer, Dialektik der Aufklärung, 1969, S. 4.

Die „Arbeit des Begriffs“ am Beispiel des Widerstands in der Organisationsentwicklung zu leisten, wurde hier versucht, so dass Organisationsentwicklung für Organisationen und für die Betroffenen zur Aufklärung der rationalen Aufklärung über Organisationen beitragen kann. In der Praxis erfordert dies einen Prozess der Organisationsentwicklung, der neben rationalen Programmschritten und Methoden die menschliche Freiheit - und damit auch den Widerstand mit seiner psychosozialen Dynamik und seinen emotionalen Anteilen - integriert in den Prozess der Organisationsentwicklung.

#### Widerstand gegen Widerstand in der Theorie und in der Beratungspraxis

Die Unaufgeklärtheit über die Grenzen der Rationalität zeigt sich auch in der Theorie und in der Praxis der Organisationsentwicklung. Da die Beschäftigung mit Widerstand in der Theorie und der Praxis der Organisationsentwicklung häufig unterbleibt oder über die Nennung der schlichten Tatsache von Widerstand bzw. einzelner auftretender Widerstandsphänomene nicht hinausgeht, kann auch von einem „Widerstand gegen Widerstand in der Theoriebildung und in der Praxis“ gesprochen werden.

Es ist zu vermuten, dass sich in der mangelnden theoretischen und praktischen Beschäftigung mit Widerstand die Befürchtung der Unkalkulierbarkeit des Prozesses ausdrückt. In der traditionellen, an der Mathematisierbarkeit orientierten ökonomischen Theorie, ist der verpönte Wunsch die Zuwendung zur Offenheit des Prozesses von Organisationen. Dementsprechend versuchen Professoren i.d.R. ein geschlossenes theoretisches Konzept anzubieten. In der Unternehmensberatung, die sich auf ein schnelles, exaktes und planbares Vorgehen verpflichtet, ist der verpönte Wunsch ebenfalls der situationsbezogene Umgang mit dem Unkalkulierbaren. Daher versprechen Unternehmensberater ein geradliniges, konsistentes Vorgehen in der Praxis. Würden die beiden verpönten Wünsche umgesetzt und die Unkalkulierbarkeit der Betroffenen und des Prozesses, d.h. der Widerstand, in Rechnung gestellt, ließe sich Theoriebildung und Beratung nicht in der bisherigen Form aufrechterhalten.<sup>364</sup> Daher wird die Offenheit abgewehrt.

Diese Abwehr führt zur Symptombildung, die sich in der Anhäufung ausgefeilter Schemata und Checklisten niederschlägt. Dies sind Versuche Kalkulierbarkeit zu suggerieren. Sie bleiben jedoch untauglich, denn die Differenzierung der Beratung und die Integration des Widerstands sind keine mathematische Funktionen.

Das Konzept der Organisationsentwicklung soll vor dem Unkalkulierbaren gerettet werden. Dabei wird es zu früh geschlossen und bleibt inkonsistent. Es geht also gerade dadurch, dass es gerettet werden soll, verloren. Der Widerstand gegen die Einbeziehung von Widerstand in der Theorie und in den Beratungskonzepten verhindert daher geradezu, was er produzieren soll: die Weiterentwicklung und Vervollständigung des Konzepts der Organisationsentwicklung. Angesichts des Widerstands in der Konzeptbildung hilft nur behutsames Vorgehen: nicht gegen den Widerstand, sondern mit ihm.

---

<sup>364</sup> Damit wird nicht gesagt, dass die Integration des Widerstands in die Organisationsentwicklung nicht zu einer geschlossenen Theorie oder zu einem konsistenten Vorgehen führen kann. Nur bezieht dieser Ansatz die Widersprüchlichkeit und die Lebendigkeit, d.h. die Freiheit mit ein. Dieser Ansatz beschreibt den Prozess des Verstehens und der Verständigung, der jedesmal neu durchlebt werden muss. Dies ist etwas qualitativ anderes, als das Abhaken von Checklisten oder das Durchführen festgelegter Programmschritte.

Und: In der weiteren theoretischen Arbeit entlang des Widerstands für eine Weiterentwicklung des Konzepts der Organisationsentwicklung und ihres Umgangs mit Widerstand müssen die Betroffenen eine prominente Rolle spielen.

Die auf die goldenen Stühle gesetzt sind ... ,  
Werden gefragt werden nach denen,  
die Ihnen die Röcke webten.<sup>365</sup>

---

<sup>365</sup> Brecht, Gesammelte Gedichte, 1976, S. 740.

---

## Literatur

- Adorno, Theodor W., Horkheimer, Max**, Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Frankfurt/M. 1969
- Anolli, Luigi**, Der Psychologe muss auch die eigene Person in Betracht ziehen, in: Selvini Palazzoli, Anolli, u.a., Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart 1993, S. 219-239.
- Argyris, Chris**, Untersuchung der Beratungsbeziehung, in: Bennis (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 341-374
- Argyris, Chris**, Das Individuum und die Organisation. Einige Probleme gegenseitiger Anpassung, in: Türk, Organisationstheorie, 1975, S. 215-233
- Bartölke, Klaus**, Organisationsentwicklung für entwicklungsfähige Organisationsmitglieder, in: Kappler, Ekkehard (Hg.), Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg 1980, S. 319-344
- Bartölke, Klaus**, Art. Organisationsentwicklung, in: Grochla, Erwin (Hg.), HWO, Stuttgart 1980, Sp. 1468-1481
- Bartölke, Klaus**, Art. Teilautonome Arbeitsgruppen, in: Frese, Erich (Hg.), HWO, 1992, Sp. 2384-2399
- Bartölke, Klaus, Jorzik, Herbert, Ridder, Hans-Gerd**, Konflikte durch rechtzeitige Information vermeiden, in: Kappler, Ekkehard, Rock, Reinhard (Hg.) Kommunikation - Instrument des Managements, Frankfurt/M. 1990, S. 59-71
- Bartölke, Klaus, Kappler, Ekkehard, Laske, Stefan, Nieder, Peter (Hg.)**, Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1977
- Bartölke, Klaus, Rettenmeier, Josef, Wilfer, Rene**, Aktionsforschung in einem Betrieb der holzbearbeitenden Industrie, Wuppertal 1979
- Bauer-Sternberg, Dörte**, Instrumente zur Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen. Unternehmensumbau partnerschaftlich gestalten, in: Das Neue Unternehmen (1991), Nr. 4, S. 10-11
- Bauer-Sternberg, Dörte, Schaper, Marianne**, Organisationsentwicklung mit der Themenzentrierten Interaktion. Eine ganzheitliche Strategie zur Unternehmensentwicklung, in: Gruppendynamik 25 (1994), Nr. 4, S. 421-434
- Becker, Horst, Langosch, Ingo**, Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart 1990, 3. A.
- Beckhard, Richard**, Organization Development, Reading, Mass. 1969, Dt.: Organisationsentwicklung. Strategien und Modelle, Bad Homburg 1972
- Beitz, Holger**, Eine gemeinsame Identität aufbauen, Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund "Die Continentale", in: Das Neue Unternehmen (1989), Nr. 4, S. 23-24
- Belardi, Nando**, Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Paderborn 1992,
- Bennis, Warren G., Benne, Kenneth D., Chin, Robert (Hg.)**, Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975,
- Berker, Peter**, Felddynamik, in: Supervision (1992), Heft 21, S. 3-9
- Böhnisch, Wolf**, Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart 1979

- Brecht, Bertolt**, Gesammelte Gedichte, Frankfurt/M. 1976
- Brecht, Bertolt**, Geschichten vom Herrn Keuner, Frankfurt/M. 1967, Suhrkamp TB, S. 108.
- Buchholz, Michael**, Arbeit am Widerstand, in: Forum Psychoanal (1992), Nr. 8, S. 217-237
- Buchinger, Kurt**, Über eine Form von Widerstand. Trainingserfahrungen in der öffentlichen Verwaltung, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 29-45
- Büssing, André**, Organisationsdiagnose, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993, S. 445-480
- Bungard, Walter (Hg.)**, Qualitätszirkel in der Arbeitswelt, Göttingen 1992
- Bungard, Walter, Wiendieck, Gerd, Zink, Klaus**, Qualitätszirkel im Umbruch. Experten nehmen Stellung, Ludwigshafen 1992
- Bungard, Walter, Antoni, Conny Herbert**, Gruppenorientierte Interventionstechniken, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993, S. 377-404
- Chin, Robert, Benne, Kenneth D.**, Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: Benne, Warren G., u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975
- Clausewitz, Carl von**, Vom Kriege, Reinbek 1990
- Cohen, M. D., March, J. G., Olson, J. P.**, A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly 17 (1972), p. 1-25
- Cohn, Ruth C.**, Zur Grundlage des themenzentrierten interaktionellen Systems. Axiome, Postulate, Hilfsregeln, in: Dies., Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1975, S. 120-128
- Cohn, Ruth C.**, Pädagogisch-therapeutische Interventionen, in: Dies., Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1988, S. 176-215
- Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph**, Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M. 1994, 2. A.
- Dülfer, Eberhard**, Kultur und Organisationsstruktur, in: HWO, 1992, Sp. 1201-1214
- Dülfer, Eberhard (Hg.)**, Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, Stuttgart 1992, 2. erw. A.
- Duden**, Etymologie, Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, Bd. 7, Mannheim 1963
- Ebers, Mark**, Art. Organisationstheorie, situative, in: Frese, Erich (Hg.), HWO, Stuttgart 1992, Sp. 1817-1838
- Eck, Klaus D.**, Rollencoaching als Supervision, in: Fatzer, Gerhard (Hg.), Supervision und Beratung, Köln 1990, S. 209-247
- Eiff, Wilfried v.**, Organisationsentwicklung. Personalpolitische, strukturelle sowie kostenleistungsorientierte Aspekte organisatorischer Änderungen, Berlin 1979
- Eiff, Wilfried v.**, Organisations-Entwicklung (OE). Das SKE Kraftfeldkonzept, in: Ders., Organisation. Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung, Landsberg 1991, S. 187-243
- Fatzer, Gerhard (Hg.)**, Supervision und Beratung. Ein Handbuch, Köln 1990, 3. A.
- Fatzer, Gerhard**, Institutions- und Systemdynamik der Supervision, in: Ders. (Hg.), Supervision und Beratung, Köln 1990, S. 85-108
- Fatzer, Gerhard**, Teamsupervision als Organisationsentwicklung, in: Ders. (Hg.), Supervision und Beratung, Köln 1990, S. 257-276

- Fischer, Hans Peter**, Von der Herausforderung, das Verlernen und Umlernen zu organisieren, in: Sattelberger, Thomas (Hg.), Die lernende Organisation, Wiesbaden 1991, S. 229-244
- Forster, Werner**, Unternehmensentwicklung und Organisationsdynamik, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 30-37
- Frei, Felix**, Partizipation und Selbstregulierung bei CIM, in: Organisationsentwicklung 11 (1992), Nr. 4, S. 4-15
- French, Wendel L., Bell, Cecil H.**, Organisationsentwicklung: Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern 1990, 3.A., Engl.: Englewood Cliffs, N.J., 1974
- Frese, Erich**, Art. Organisationstheorie, in: Ders. (Hg.), HWO, Stuttgart 1992, Sp. 1706-1733
- Freud, Sigmund**, Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten, in: Ders., Zur Dynamik der Übertragung, Frankfurt/M. 1992, S. 85-95
- Gebert, Diether**, Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart 1974
- Gebert, Diether**, Organisationsentwicklung - Kritische Bestandsaufnahme und zukünftige Entwicklung, in: Schuler, Heinz, Stehle, Willi (Hg.), Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis, Stuttgart 1984, S. 67-82
- Gebert, Diether, Rosenstiel, Lutz von**, Organisationspsychologie. Person und Organisation, 1992, 3. A.
- Gebert, Diether**, Interventionen in Organisationen, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993, S. 481-494
- Gebhardt, Wilfried**, Organisationsentwicklung am Scheideweg, in: Gruppendynamik 20 (1989), Heft 2, S. 191-208
- Geißler, Harald**, Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation, in: Sattelberger, Thomas (Hg.), Die lernende Organisation, Wiesbaden 1991, S. 79-96
- Gesellschaft für Organisation**, Das Organisationsverständnis der Gesellschaft für Organisation. Leitbild, in: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO) 61 (1992), Nr. 5., S. 272
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V.**, Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, Langenfeld 1980
- Gfäller, G. R.**, Die Reflexion des institutionellen Umfeldes in der gruppenanalytischen Supervision, in: Pühl, Harald (Hg.), Handbuch der Supervision, Berlin 1992, S. 194-212
- Glasl, Friedrich**, Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern 1994, 4. A.
- Gogoll, Wolf Dieter**, Organisationsentwicklung. Ein Praxisbericht, in: Schuler, Heinz, Stehle, Willi (Hg.), Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis, Stuttgart 1984, S. 96-103
- Gotthardt-Lorenz, Angela**, Organisationsberatung. Hilfe und Last für die Sozialarbeit, Freiburg 1989
- Greif, Siegfried**, Geschichte der Organisationspsychologie, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993, S. 15-48

- Grochla, Erwin**, Organisationsplanung und -entwicklung als permanente Aufgabe der Unternehmensführung, in: Grochla, Erwin, Förster, Günter, Organisationsplanung und Organisationsentwicklung. Theorie und Praxis, Dortmund 1977, S. 5-23
- Grochla, Erwin**, Art. Organisation I: Theorie, in: HdWW, Stuttgart 1981, Bd 6, S. 1-15
- Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie**, Beckerath, Paul G. v. (Hg.), Stuttgart 1981
- Handwörterbuch der Führung (HWFü)**, Kieser, Alfred, u.a. (Hg.), Stuttgart 1987
- Handwörterbuch der Organisation (HWO)**, Grochla, Erwin (Hg.), Stuttgart 1980, 2. A.
- Handwörterbuch der Organisation (HWO)**, Frese, Erich (Hg.), Stuttgart 1992, 3. völlig neu bearb. A.
- Handwörterbuch der Psychologie**, Absanger, Roland (Hg.), München 1988, 4. A.
- Handwörterbuch der Sozialwissenschaften (HdSW)**, Stuttgart 1966-68
- Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW)**, Stuttgart 1977-83
- Handwörterbuch des Personalwesens (HWP)**, Gaugler, Eduard, u.a. (Hg.), Stuttgart 1992, 2. A.
- Harrison, Roger**, Das Tiefenniveau in der Organisationsintervention, in: Gruppendynamik 2 (1971), S. 296-312
- Hedberg, Bo, Nystrom, Paul C., Starbuck, William H.**, Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, in: Administrative Science Quarterly, 21 (1976) March, p. 41-65
- Hedberg, Bo**, Organizations as Tents - Über die Schwierigkeiten, Organisationsstrukturen flexibel zu gestalten, in: Hinterhuber, Hans. H., Laske, Stefan (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg 1984, S. 13-47
- Heinen, Edmund (Hg.)**, Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1985, 8. durchges. A.
- Hill, Wilhelm, Fehlbaum, Raymond, Ulrich, Peter**, Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bd. 1, Bern 1994, 5. überarb. A., Bd. 2, Bern 1992, 4. erg. A.
- Hinterhuber, Hans. H., Laske, Stefan (Hg.)**, Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Konzeptionen, Erfahrungen und Reflexionen zur Personal- und Organisationsentwicklung, Freiburg 1984
- Hofer, Franz J.**, Wirkungssysteme menschlichen Handelns. Ein aktueller Problemaufriss zum pädagogischen Prozessgeschehen einer dynamischen Organisationsentwicklung, Frankfurt/M. 1987
- Hoffmann, Friedrich**, Art. Organisation, Begriff der, in: Grochla (Hg.), HWO, Stuttgart 1980, Sp. 1425 - 1431
- Hofmann, Michael**, Psychologische Aspekte des Management-Beratungsprozesses, in: Hofmann, Michael, Sertl, Walter (Hg.), Management consulting, Stuttgart 1987, S. 239-261
- Holling, Heinz, Müller, Günther F.**, Theorien der Organisationspsychologie, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993, S. 49-69
- Hoppmann, Klaus**, Gruppenentscheidungen in einem Wirtschaftsunternehmen, in: Gruppendynamik 17 (1986), S. 159-167
- Jansen, Bernd**, Felddynamik - Beziehungsdynamik in der Supervision: Kein Gegensatzpaar, in: Supervision (1986), Heft 9, S. 3-9

- Kahn, Robert L.**, Organisationsentwicklung. Einige Probleme und Vorschläge, in: Sievers, Burkhard (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977, S. 281-301
- Kappler, Ekkehard**, Lernprozesse der Unternehmung. Ein Ansatz zu einem kybernetischen Grundmodell der Betriebswirtschaft, München 1970
- Kappler, Ekkehard**, Systementwicklung. Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Institutionen, Wiesbaden 1972
- Kappler, Ekkehard**, Art. Partizipation, in: HWO, Stuttgart 1980, 2. A., Sp. 1845-1855
- Kappler, Ekkehard**, Art. Aktionsforschung, in: HWO, Stuttgart 1980, 2. A., Sp. 52-64
- Kappler, Ekkehard**, Die Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehung in der Aktionsforschung, in: Wunderer, Rolf (Hg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979, S. 41-62
- Kappler, Ekkehard (Hg.)**, Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg 1980
- Kappler, Ekkehard**, Wem nützt Organisationsentwicklung? in: Koch, Ulrich, Meuers, Hans, Schuck, Manfred (Hg.), Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Frankfurt/M. 1980, S. 214-226
- Kappler, Ekkehard**, Die Wiedergewinnung der Möglichkeit, in: Pack, Ludwig, Börner, Dietrich (Hg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden 1984, S. 303-314
- Kappler, Ekkehard**, Der gut beratene Berater, in: Hinterhuber, Hans H., Laske, Stefan (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg 1984, S. 247-260
- Kappler, Ekkehard**, Formen und Entwicklung der Mitarbeiter-Aktivierung, in: Dt. Gesellschaft für Personalführung e.V., u.a. (Hg.), Produktivität und Innovation durch Formen der Mitarbeiter-Aktivierung, Hamburg 1985, S. 38-62
- Kappler, Ekkehard, Wegmann, Manfred**, Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, Edmund (Hg.), Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1985, 8. A., S. 79-267
- Kappler, Ekkehard**, Art. Partizipation und Führung, in: HWFü, Stuttgart 1987, Sp. 1631-1647
- Kappler, Ekkehard**, Komplexität verlangt Öffnung. Strategische Personal- und Organisationsentwicklung als Weg und Ziel der Entfaltung betriebswirtschaftlicher Professionalität im Studium, in: Kirsch, Werner, Picot, Arnold, Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 61-79
- Kappler, Ekkehard**, Unverzichtbare Elemente zukunftsfähiger Organisationen aus der Sicht der modernen Organisationstheorie, in: Patera, Mario (Hg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, Wien 1989, S. 13-26
- Kappler, Ekkehard**, Motivation? Ein sehr leeres Wort! in: Die Welt, 4. Nov. 1989
- Kappler, Ekkehard, Rock, Reinhard (Hg.)**, Kommunikation - Instrument des Managements, Frankfurt/M. 1990
- Kappler, Ekkehard**, Art. Autonomie, in: HWO, Stuttgart 1992, 3. A., Sp. 272-279
- Kappler, Ekkehard**, Art. Menschenbilder, in: HWP, Stuttgart 1992, 2. A., Sp. 1324-1342
- Kappler, Ekkehard**, Management by Sokrates, in: Zeitschrift für Personalforschung 6 (1992), Nr. 3, S. 312-326
- Katz, Daniel, Kahn, Robert L.**, The social psychology of organizations, New York 1966
- Kieser, Alfred (Hg.)**, Organisationstheoretische Ansätze, München 1981

- Kieser, Alfred, Kubicek, Herbert**, Organisation, Berlin 1992, 3. völlig neu bearb. A.
- Kirsch, Werner, Esser, Werner-Michael, Gabele, Eduard**, Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1987
- Klein, Donald**, Einige Bemerkungen zur Dynamik des Widerstands gegen Innovationen: Die Rolle des Opponenten, in: Bennis, u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, 1975, S. 429-441.
- Kluge**, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin 1989, 22. A.
- Knyphausen, Dodo zu**, Paradoxien und Visionen, o.O., o.J. (ca. 1990, unveröff. Manuskript)
- Kopp, Sheldon B.**, Triffst Du Buddha unterwegs ... . Psychotherapie und Selbsterfahrung, Frankfurt/M. 1978
- Kreiner, Kristian**, The Postmodern Epoch of Organization Theory, in: International Studies of Management and Organization 22 (1992), No. 2, p. 37-52
- Krämer, Klaus**, Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung, in: Bachmann, H. (Hg.), Kritik der Gruppendynamik, Frankfurt/M. 1981
- Krüger, Manfred, Röher, Manfred**, Human Relations. Konzept der Praxis und organisationstheoretische Ansätze, in: Kieser, Alfred (Hg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 95-102
- Kubicek, Herbert, Leuck, Hans Georg, Wächter, Hartmut**, Organisationsentwicklung: entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig, in: Gruppendynamik 10 (1979), S. 297-318
- Kübel, Rolf**, Ressource Mensch. Erfolg durch Individualität, München 1990
- Laux, Helmut**, Art. Organisation II: Aufbau und Ablauf, in: HdWW, Stuttgart 1981, Bd 6, S. 15-26
- Lanzenberger, Maximilian**, "Wer manipuliert wen?" - Die Rolle von Machtkonstellationen in der OE-Beratung, in: Gruppendynamik 12 (1981), S. 309-313
- Laske, Stefan, Schneider, Ursula, Wolff, Rolf**, Organisationsentwicklung als Alltagsentwicklung, in: Hinterhuber, Hans. H., Laske, Stefan (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg 1984, S. 227-246
- Lawrence, Gordon**, Selbstmanagement-in-Rollen. Ein aktuelles Konzept, in: Sievers, Burkhard, Management, Wuppertal 1990, S. 111-143
- Lehrner, Richard**, Funktionale Mitbestimmung bei "Herz Armaturen AG", in: Gruppendynamik 7 (1976), S. 108-119
- Lenke, Udo**, Art. Gestalttherapie, in: Handwörterbuch der Psychologie, München 1988, S. 255-261
- Lewin, Kurt**, Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben, in: Kurt-Lewin-Werkausgabe, Graumann, Carl-Friedrich (Hg.), Bd. 4 Feldtheorie, Bern 1982, S. 237-289
- Lewin, Kurt**, Die Lösung eines chronischen Konflikts in der Industrie, in: Weiß-Lewin, Gertrud, Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik, Bad Nauheim 1975, 4.A., S. 181-202
- Lievegoed, Bernadus C. J.**, Organisationen im Wandel. Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft, Bern/Stuttgart 1974
- Likert, R.**, New patterns of management, New York 1961
- Likert, R.**, The human organization: Its management and value, New York 1967

- Lindner, Traugott, Vater, Gudrun**, Organisationsentwicklung durch integrative Entscheidungen, in: Gruppendynamik 17 (1986), S. 147-157
- Looss, Wolfgang**, Coaching für Manager, Problembewältigung unter 4 Augen, Landsberg/Lech 1991
- Lourau, Rene**, Die institutionelle Gegenübertragung und der Analysator in der sozioanalytischen Intervention, in: Gruppendynamik 2 (1971), S. 400-408
- March, James G., Simon, Herbert A.**, Organizations, New York 1958, Dt.: Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976,
- Meffert, Heribert**, Art. Marketing, in: Management-Enzyklopädie, München 1971, Bd. 4, S. 383-413
- Mentzos, Stavros**, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt/M. 1990, 2. A. der erw. Neuausgabe 1976
- Mertens, Wolfgang, Lang, Hans-Jürgen**, Die Seele im Unternehmen. Psychoanalytische Aspekte von Führung und Organisation im Unternehmen, Berlin 1991
- Mintzberg, Henry**, Die Mintzberg-Struktur, Organisationen effektiver gestalten, Landsberg 1992
- Moser, Heinz**, Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, München 1975
- Morgan, Gareth**, Images of Organization, Beverly Hills/London 1986
- Münsterjohann, Ansgar**, Hierarchie, Berufsrolle, Interessen des Trägers - Das berufliche Umfeld von beratend tätigen SupervisandInnen in der Supervision, in: GwG-Zeitschrift (Gesellschaft für wiss. Gesprächspsychotherapie) 24 (1993), Nr. 4, S. 11-20
- Neuberger, Oswald**, Psychodynamische Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen, in: Wunderer, Rolf (Hg.), Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit in Organisationseinheiten, Stuttgart 1991, S. 39-68
- Oehlke, Paul**, Zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Zum halbierten Paradigmenwechsel neuer Unternehmenskonzepte, in: Wechselwirkung 15 (1993), Nr. 62, S. 40-44
- Pagés, Max**, Neue Bemerkungen über das affektive Leben in Gruppen, in: Gruppendynamik 5 (1974), S. 104-125
- Parker, Martin**, Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? in: Organization Studies 13 (1992) No. 1, p. 1-18
- Peters, Sybille, Jende, Reinhold, Paulinyi, Igor, Weddig, Doris**, Von "top-down" zu "bottom-up": Lernstätten. Ein Kleingruppenkonzept zur betrieblichen Weiterbildung und Einflußnahme auf die Organisationsentwicklung, in: Wechselwirkung 13 (1991), Nr. 50, S. 16-20
- Pieper, Rüdiger**, Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin 1988
- Psychologisches Institut Berlin/West, Projektgruppe Automation und Qualifikation**, Theorien über Automationsarbeit, Berlin 1978
- Probst, Gilbert J. B.**, Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven, Landsberg 1993
- Prott, Jürgen**, Industriearbeit bei betrieblichen Umstrukturierungen. Soziale Konsequenzen, Interessenvertretung und Bewußtseinsstrukturen, Köln 1975
- Pühl, Harald**, Angst in Gruppen und Institutionen. Der Einzelne und sein unbewußtes Gruppennetz, Hille 1994

- Pühl, Harald**, Psychoanalytisch orientierte Supervision, in: Ders. (Hg.), Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation, Berlin 1992, 2. A., S. 395-406
- Pühl, Harald**, Supervision als praktische Ethnopsychanalyse, in: Supervision (1992), Heft 22, S. 38-45
- Reinbold, Brigitte**, Organisationsentwicklung vom Kopf auf die Füße stellen, in: Social Management 1 (1991), Nr. 3, S. 22-25
- Richter, Horst Eberhard**, Ich kann nur noch durch Widerstand ich selber sein, in: Ders., Sich der Krise stellen, Reinbek 1981, S. 195-205
- Richter, Horst Eberhard**, Vom Umgang mit der Angst, in: Ders., Sich der Krise stellen, Reinbek 1981, S. 136-147
- Rieckmann, Heijo**, Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen, in: Sattelberger, Thomas, Die lernende Organisation, Wiesbaden 1991, S. 125-143
- Rieckmann, Heijo, Sievers, Burkhard**, Lernende Organisation - Organisiertes lernen. Systemveränderung und Lernen in sozialen Organisationen, in: Bartölke, Klaus, u.a. (Hg.), Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1977, S. 259-276
- Riegger, Marianne**, Lernstatt erlebt. Praktische Erfahrungen mit Gruppeninitiativen am Arbeitsplatz. Ein Modell aus der Produktion, Essen 1983
- Riemann, Fritz**, Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, München 1990
- Rosenkranz, Hans**, Von der Familie zur Gruppe zum Team. Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung, Paderborn 1990
- Rosenstiel, Lutz von**, Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 1993, S. 321-351
- Sanzgiri, Jyotsna, Gottlieb, Jonathan**, Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000, in: Organizational Dynamics (1992), No. 3, p. 57-69
- Sattelberger, Thomas (Hg.)**, Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991
- Sauermann, Peter**, Art. Unternehmensberatung, in: Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981, S. 364-366.
- Schanz, Günther**, Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten, München 1982
- Schanz, Günther**, Art. Organisation, in: Frese, Erich (Hg.), HWO, Stuttgart 1992, Sp. 1459-1471
- Schein, Edgar H.**, Process Consultation. It's Role in Organization Development, Reading, Mass. 1969
- Schein, E. H.**, Wie vollziehen sich Veränderungen, in: Bennis, Warren G., u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 128-139
- Schienstock, Gerd, Müller, Verena**, Organisationsentwicklung als Verhandlungsprozess, in: Soziale Welt 29 (1978), S. 375-393
- Schindler, Raoul**, Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, in: Psyche 11 (1957), S. 308-314
- Scholl, Wolfgang**, Art. Politische Prozesse in Organisationen, in: Frese, Erich (Hg.), HWO, Stuttgart 1992, Sp. 900-912
- Scholl, Wolfgang**, Grundkonzepte der Organisation, in: Schuler, Heinz (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993, S. 409-444

- Schönig, Wolfgang, Brunner, Ewald Johannes (Hg.)**, Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis, Freiburg 1993
- Schreyögg, Georg**, Art. Organisationskultur, in: HWO, 1992, Sp. 1525-1537
- Schreyögg, Georg**, Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Dülfer, Eberhard (Hg.), Organisationskultur, Stuttgart 1992, S. 201-214
- Schuler, Heinz, Stehle, Willi (Hg.)**, Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis. Perspektiven der Kooperation, Stuttgart 1985
- Schuler, Heinz, (Hg.)**, Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern 1993
- Schulz von Thun, Friedemann**, Miteinander Reden, Bd. 1: Störungen und Klärungen, Reinbek 1981, Bd. 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek 1989
- Schulz von Thun, Friedemann, Thoman, Christoph**, Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Reinbek 1988
- Schwäbisch, Lutz, Siems, Martin**, Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Kommunikations- und Verhaltenstraining, Reinbek 1974
- Schwarz, Gotthart**, Sozialmanagement, München 1994
- Scott, Richard**, Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt/M. 1986 1981, Campus, 484 S., ms 5650/23
- Seiler, Dieter**, Person - Rolle - Institution, in: Sievers, Burkhard, Management, Wuppertal 1991, S. 93-110
- Selvini Palazzoli, Mara, u.a.**, Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart 1993, 5.A. 3e 99688 (Anolli)
- Shephard, Herbert A.**, Innovationshemmende und innovationsfördernde Organisationen, in: Bennis, Warren G., u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 458-467
- Sievers, Burkhard**, Organisationsentwicklung als Problem, in: Ders. (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977, S. 10-31
- Sievers, Burkhard**, Organisationsentwicklung als Aktionsforschung, in: ZfO 47 (1978), S. 209-218
- Sievers, Burkhard**, Die Rolle des Managers, in: Ders., Management, Wuppertal 1985, S. 60-79
- Sievers, Burkhard**, Organisationsentwicklung und der menschliche Faktor, in: Organisationsentwicklung 7 (1988), Nr. 3, S. 1-10
- Sievers, Burkhard (Hg.)**, Management. Was es bedeutet, wie kann man es verstehen, ausüben, gestalten, Wuppertal 1991
- Sievers, Burkhard**, Auf der Suche nach dem Theater. Organisationen als Theater für die Dramen der Kindheit und der Arbeit, in: Gruppendynamik 24 (1993), S. 367-390
- Sprenger, Reinhard K.**, Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/M. 1992
- Steinacker, Claudia, Thienel, Albert, Westfal, Uwe**, Organisationsentwicklung bei der Einführung von unternehmensübergreifenden Logistikkinnovationen, in: ZfO 51 (1992), S. 235-240
- Steinbichler, Ernst, Laber, Heinz**, Einführung einer flachen Aufbauorganisation, in: Personal (1992), Nr 8, S. 346-349
- Stolz, Heinz-Jürgen, Türk, Klaus**, Individuum und Organisation, in: HWO, 1992, Sp. 841-855

- Taylor, Frederick**, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1977, Engl: The Principles of Scientific Management, New York 1911
- Thom, Norbert**, Art. Organisationsentwicklung, in: Frese, Erich (Hg.), HWO, Stuttgart 1992, Sp. 1477-1491
- Trebesch, Karsten**, 50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende, in: Organisationsentwicklung 2 (1982), Nr. 2, S. 27-62
- Trebesch, Karsten**, Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 1 und 2, Stuttgart 1980
- Trebesch, Karsten**, Organisationsentwicklung in der Krise, in: Hinterhuber, Hans. H., Laske, Stefan (Hg.), Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Freiburg 1984, S. 312-329
- Trebesch, Karsten**, Unternehmensentwicklung. Ein Konzept für die Praxis, in: Organisationsentwicklung 15 (1994), Nr. 2, S. 4-27
- Türk, Klaus (Hg.)**, Organisationstheorie. Reader, Hamburg 1975
- Türk, Klaus**, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trendreport, Stuttgart 1989
- Unterluggauer, Friedrich**, Versuche, die Organisationsdynamik zu steuern, in: Gruppendynamik 15 (1985), S. 179-191.
- Vopel, Klaus**, Handbuch für Gruppenleiter. Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele, Hamburg 1978
- Wächter, Hartmut**, Art. Aktionsforschung, in: HWO, 1992, Sp 79-88
- Wagner, Bernd**, Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik. Grundlagen und Konzepte, Bern 1990
- Walz, Adolf**, Physik. Gesamtausgabe Lehr- und Arbeitsbuch, Hannover 1974
- Watson, Goodwin**, Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, Warren G., u.a. (Hg.), Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 415-429
- Watzlawick, Paul, Beaven, Janet H., Jackson, Don D.**, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1982, 6. A.
- Watzlawick, Paul, Weakland, John H., Fisch, Richard**, Lösungen. Zur Theorie und Praxis des menschlichen Wandels, Bern 1984
- Watzlawick, Paul**, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, München 1976
- Weber, Max**, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1972, 5. A., Erstausgabe 1921
- Weick, Karl E.**, Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/M. 1985, Engl.: The Social Psychology of Organizing, Reading, Mass. 1969, 2nd ed. 1979
- Weisbord, Marvin R.**, Organisationsdiagnose. Ein Handbuch mit Theorie und Praxis, Goch 1984
- Wellendorf, Franz**, Supervision als institutioneller Prozess, in: Akademie für Jugendfragen Münster (Hg.), Kongreß "Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution", Münster 1980. S. 59-75
- Wellendorf, Franz**, Supervision als Institutionsanalyse, in: Pühl, Harald, Schmidbauer, Wolfgang (Hg.), Supervision und Psychoanalyse, Frankfurt/M. 1991, S. 49-65
- Westerlund, Gunnar, Sjöstrand, Sven-Erik**, Organisationsmythen, Stuttgart 1981, Stockholm 1975
- Wiese, Leopold von**, Art. Organisation, in: HdSW, Stuttgart 1964, Bd. 8, S. 108-111
- Wingen, Klaus**, Qualitätszirkel: Gute Ideen von der Basis, in: Psychologie heute (1988), Nr. 11, S. 38-43

**Wohlgemuth, André**, Organisationsentwicklung in der Praxis, in: Gruppendynamik 19 (1988), S. 221-230

**Wollnik, Michael**, Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dülfer, Eberhard (Hg.), Organisationskultur, Stuttgart 1992, S. 65-92

### **Zeitschriften**

**Das Neue Unternehmen.** Zeitschrift für Partnerschaft in der Wirtschaft

**Gruppendynamik.** Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie

**Organisationsentwicklung.** Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung

**Personal.** Mensch und Arbeit im Betrieb

**Psychologie heute**

**Social Management.** Magazin für Organisation und Innovation

**Soziale Welt**

**Supervision.** Zeitschrift für berufliche Beratung

**Wechselwirkung.** Technik, Naturwissenschaft, Gesellschaft.

**Zeitschrift für Organisation (ZfO)**

**Zeitschrift für Führung und Organisation (ZFO)**